INDICATEURS & TABLEAUX DE BORD

60 tableaux de bord pour la gestion des compétences

Alain Labruffe

AFNOR

60
tableaux de bord

pour la gestion des compétences

60 tableaux de bord

pour la gestion des compétences

Alain Labruffe

AFNOR

Du même auteur

Audit de l'entreprise communicante, Socrate, 1991

La communication positive, PUB, 1997

Cinq thèses de communication sociale, PUB, 1998

Les méninges du management – GRH et communication interne, Chiron, 2001

Prévenir et combattre le stress, Chiron, 2002

Réussir les entretiens de sélection, Chiron, 2003

Management des compétences, AFNOR Éditions, 2003 et 2005

Mesure des compétences, AFNOR Éditions, 2003

Communication et qualité, le maillon fort, AFNOR Éditions, 2003

Les Compétences, collection *100 Questions pour comprendre et agir*, AFNOR Éditions, 2003

Le Management, collection *100 Questions pour comprendre et agir*, AFNOR Éditions, 2004 et 2006

La Formation des adultes, collection *100 Questions pour comprendre et agir*, AFNOR Éditions, 2005

Compétences relationnelles, du savoir être au savoir agir, AFNOR Éditions, 2005

Pour en finir avec le stress, une méditation occidentale, Chiron, 2004

Pour en finir avec les problèmes de communication, en famille et au travail, Chiron, 2004

L'entretien professionnel, mise en œuvre de la nouvelle loi sur la formation, AFNOR Éditions, 2005

Manager, le kit-minute, AFNOR Éditions, 2006

Le Guide du nouveau formateur, AFNOR Éditions, 2006

La Communication positive, objectif santé, LEH Éditions, 2006

© AFNOR, 2007
ISBN : 978-2-12-475541-7

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 – art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Remerciements 1

Introduction

Tableaux de bord et compétences 3

1 Tableaux de compétences pour le management 15

1.1 Des tableaux de bord utiles au management… 15

1.2 Pour cerner l'évolution des entreprises 21

1.3 …Et stimuler les besoins fondamentaux des salariés 28

2 Méthodologie : compétences et tableaux de bord 35

2.1 Plan d'action de la méthodologie 35

2.2 Les versions d'un référentiel de compétence 39

3 Choix et utilisation des référentiels de compétences 51

3.1 Construction du référentiel 51

3.2 État des lieux 52

3.3 Choisir une version du référentiel 55

3.4 Version normale 62
3.5 Utilisation du référentiel 65
3.6 Les cartes de compétences, atout maître des managers 70

4 Compétences requises par une fonction 73

4.1 La description de fonction 74
4.2 L'infogramme 76
4.3 La carte des compétences d'une fonction 79
4.4 Réalisation d'un bilan de compétences 86

5 Tableaux de compétences pour choisir le personnel 91

5.1 Le choix des compétences 91

6 Tableaux de compétences pour l'entretien de recrutement 107

6.1 Utiliser un guide d'entretien 108
6.2 Utiliser les moyens de l'évaluation 113
6.3 Le guide d'entretien 113

7 Tableaux de compétences pour l'évaluation continue 139

7.1 L'entretien professionnel comme modèle d'évaluation 139
7.2 La procédure de l'entretien professionnel 141
7.3 La constitution du dossier 152
7.4 Exemple de dossier d'appréciation 154
7.5 Savez-vous répondre aux questions concernant le DIF ? 165
7.6 L'actualisation de la carte des compétences 167
7.7 La constitution de la carte des compétences du service 169
7.8 Le passeport formation 171
7.9 Le guide d'entretien 173

8 Tableaux de compétences pour mieux communiquer 175

8.1 Un nouvel éclairage du couple information-communication 175
8.2 Communiquer : une rupture conceptuelle et pratique 178
8.3 La prise de parole 180
8.4 Un dialogue constructif 182
8.5 L'attitude communicante 185

8.6 L'origine des problèmes de communication 188
8.7 Une compétence pour mieux communiquer 191

9 Tableaux de compétences pour motiver 195

9.1 L'ingénierie des ressources humaines 195
9.2 Au cœur du système motivationnel 197
9.3 Stimuler les besoins fondamentaux 201
9.4 Évaluer la satisfaction 207
9.5 Actions du management pour motiver 209

10 Tableaux de compétences et IRH pour le management 211

10.1 Identifier les pratiques d'IRH 211
10.2 Définir les pratiques essentielles d'IRH 214
10.3 Exigences normatives et IRH 221

Conclusion 225
Bibliographie 229

Remerciements

Les auteurs AFNOR commencent à former une grande famille dont les lectures, les échanges épistolaires, les discussions et la collaboration maintenant habituelle facilitent grandement la rédaction d'un ouvrage qui sort enrichi par des idées, des conseils, des confrontations de pratiques et de réflexion.

De ce fait, cet opus doit beaucoup à l'expérience et aux talents conjugués d'Emmanuel Carré, Benjamin Chaminade, Sylvie Desqué, Gérard Landy, Stéphane Mathieu et Armand Mennechet.

Au fil des pages, Laurence Béarnais, Yolaine Maudet, Denisa Pascu, Isabel Rodriguès et Émilie Roy retrouveront aussi leur contribution, tandis que Abder Amsidder, Vincent Beurrier, Pierre Cavoli, Hélène et Sébastien Clément, Mathieu Cuchet, Jean-Baptiste Delorge, Alain et Christophe Deluc, Frédéric Despujols, Thierry Giffard, Laurence Harribey, Jean-Claude Papi, Alain Vignau – parmi bien d'autres utilisateurs – retrouveront des outils conçus à leur intention.

Rendons également grâce à nos éditrices Dominique Cohen et Catherine Dô-Duc pour la créativité et le soin qui ont conduit à la présentation finale que le lecteur appréciera certainement.

Introduction
Tableaux de bord et compétences

Recourir aux méthodes rationnelles pour décider (…),
c'est chercher à préciser tout ce qui peut être mesurable ou évalué (…)
stimuler l'imagination et mieux peser les risques (…)
Rien ne remplacera l'intuition, le jugement, le courage.
Denys Brunel, *La théorie des jeux et les tests statistiques*

Des tableaux de bord pour piloter les compétences

Un tableau de bord a pour fonction de donner une information pertinente, rapide et synthétique sur un fonctionnement, un état, un objectif, une performance. C'est donc, pour AFNOR, « un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs »[1]. Dans le domaine de l'IRH (ingénierie des

1. Norme FDX50-171, in *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, 2002, p. 219.

ressources humaines), concernant en particulier la gestion des compétences par le management, les tableaux de bord sont conçus pour analyser et évaluer **qualitativement** leur objet : la performance d'une personne ou d'une équipe, affectée à une fonction ou un projet précisément défini. Dans ce cas, les indicateurs (définis par des critères et des paramètres) sont généralement traduits en termes de propositions discursives (et non de ratios ou de chiffres), car ils ont pour objectif d'évaluer et d'agir sur des comportements individuels en fournissant des modes d'emploi propices à l'amélioration nécessaire.

Des indicateurs statistiques, habituels pour dénombrer des populations, n'ont donc aucun sens pour analyser, réfléchir et prendre des décisions adaptées au perfectionnement des compétences d'une personne. Chaque collaborateur est unique par définition, fait « de chair et de sang » selon l'expression de Jean-Paul Sartre. Il exerce des compétences dont la réalisation est affectée – et parfois transcendée – par des idées, des ressentis et des attentes particulières. Ceux-ci se trouvent en interaction avec le réseau relationnel dans lequel chacun évolue, ainsi qu'avec la situation et le contexte qui influencent la performance individuelle.

Cette évaluation s'effectue donc, le plus souvent, de façon descriptive à partir de propositions relatives à des unités de compétences (ou items), à l'aide d'une hiérarchisation croissante ou décroissante qui, dans certains cas, peut être traduite dans des chiffres. Ces chiffres doivent être alors considérés comme de simples **repères** pour faciliter l'observation et déterminer une réflexion plus approfondie, proprement qualitative. La compréhension de ces repères chiffrés doit être passée au crible d'une analyse plus fine qui débouche sur des protocoles ou des plans d'action décrivant des améliorations auxquelles parvenir.

Par exemple, et selon une expérience prouvée par des faits observables, et validée par mon entourage, mon niveau 4 en anglais se traduit dans l'unité de compétence suivante : « pratique courante (de cette langue) dans toutes les situations quotidiennes et professionnelles, aussi bien au plan écrit que parlé ». Cette cote définit une **unité de compétence** (ou **item**), laquelle indique aussi un objectif de progression par rapport au niveau supérieur impliqué par l'évolution prévisible de ma fonction (tournée de conférences en Europe, conduite de projet avec une équipe pluriculturelle ou *coaching* d'un enseignant-chercheur indien).

Cette progression est précisée de façon discursive par une ou plusieurs propositions relatées dans le niveau 5 du référentiel « domaine de compétence anglais ». Le plan d'action qui en découle s'effectue en fonction du niveau de difficulté estimé

(seul ou en concertation avec un spécialiste) et du planning de travail à réaliser par ailleurs. Ce plan débouche sur un programme de séquences quotidiennes d'apprentissage, jusqu'à ce que l'objectif visé soit atteint dans un délai défini. Ce sont autant de conditions sur lesquelles je m'engage et que je contrôle sur un tableau de bord spécialement conçu à cet effet.

L'essentiel de l'évaluation a donc pour objectif d'élaborer des plans d'action qui correspondent à des procédures relatives à un ou plusieurs domaines de compétences. Les compétences peuvent être elles-mêmes décrites et hiérarchisées dans des tableaux, lesquels renvoient à des manuels compilant les procédures correspondant à chacune des propositions établies dans un référentiel de compétences.

Dans tous les cas, référentiels, indicateurs de performances et tableaux de bord doivent être conçus, construits et – surtout – validés en concertation avec les personnels concernés. Ceux-ci, étant partie prenante dans cette élaboration, sont alors en mesure de comprendre l'utilité de ces instruments d'évaluation et acceptent d'autant mieux de s'engager à atteindre les objectifs de progression qui en découlent.

Un tableau de bord performant

En ce qui concerne l'évaluation et la comparaison des compétences, les tableaux de bord que nous proposons sont essentiellement d'ordre qualitatif. Ce n'est que de façon imagée que l'on peut parler de « mesure » dans ce domaine de gestion des ressources humaines dévolu au management. En effet, ces tableaux de bord ont pour mission de :

- analyser des performances humaines en termes de procédures ;
- apprécier des niveaux de compétences et des degrés de difficulté ;
- analyser des réalisations plus ou moins complètes ;
- établir des comparaisons concernant la réalisation de protocoles, le respect de modes d'emploi et l'atteinte d'objectifs ;
- décider d'objectifs de progression précisément définis ;
- favoriser l'engagement dans des plans d'action établis en concertation à partir de procédures, de protocoles, de modes d'emploi référencés par des unités de compétences clairement décrites et pouvant faire l'objet d'un apprentissage structuré en paliers hiérarchisés.

Quand peut-on dire qu'une négociation est réussie alors qu'elle aboutit à des compromis ? Quand est-on compétent dans un domaine, si ce n'est de façon relative à une exigence qui, elle-même, dépend des circonstances d'exécution, du contexte organisationnel, et de multiples autres facteurs ? Toute mesure introduit un biais dans le phénomène qu'elle prétend apprécier. En matière humaine, domaine privilégié de l'action du management : celle-ci meurt avec sa mesure…

Objectif d'un tableau de bord

Selon AFNOR[2] : « le but d'un tableau de bord est de mettre en évidence les actions qui s'imposent pour atteindre les objectifs et améliorer les processus (ici : la gestion des compétences par le management). C'est auprès de la personne à qui s'adresse le tableau de bord qu'il convient donc de s'enquérir des indicateurs qu'elle souhaite voir apparaître dans un tableau de bord en fonction des objectifs. » Courbes, schémas, graphiques, sociogrammes, symboles et jeu de couleurs peuvent aussi être utilisés pour mettre en évidence des changements d'état, des tendances, des positions et des actions par rapport à un seuil ou à un degré de réalisation, concernant une proposition indicative d'un état, d'un comportement ou d'un objectif. Le tableau de bord peut reprendre directement des indicateurs bruts ou combiner plusieurs indicateurs pour présenter l'information selon la nécessité ou le besoin du management afin de prendre les décisions qui s'imposent après réflexion et concertation.

Des informations accessibles d'un coup d'œil

Un tableau de bord est composé d'indicateurs révélant des informations caractéristiques favorisant une prise de décision fiable et des choix réfléchis. Il doit souscrire à un certain nombre de caractéristiques dont la première est de répondre à un réel besoin des managers qui en sont les principaux usagers dans leur mission de management relationnel.

2. Norme FDX 50-171, in *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, p. 225.

Les managers doivent pouvoir facilement analyser le tableau de bord grâce à sa **précision** et à sa **validité** dans toutes les situations d'utilisation. Le tableau de bord doit aussi pouvoir être **construit** facilement pour devenir rapidement **consultable**, **adaptable** et **modulable** en fonction des évolutions constatées. Sa construction et son utilisation doivent aussi être **rapides**, **économiques** et chacun doit pouvoir en **contrôler** l'efficacité et la validité.

Un tableau de bord peut également regrouper un ensemble d'indicateurs facilitant le contrôle et la régulation d'une situation particulière de travail ou de relation, évaluer l'évolution d'une procédure ou révéler un incident critique. Après mûre réflexion et concertation, l'objectif est de prendre une décision basée sur l'analyse des indicateurs qualitatifs ou chiffrés du tableau de bord, puis de mettre en œuvre un plan d'action élaboré à partir de critères objectifs. En outre, un tableau de bord est toujours attaché à un objectif de résultat, lui-même associé à un plan d'action visant un perfectionnement, une progression, une amélioration.

Figure 0.1

Un tableau de bord utile...

Un tableau de bord est utile pour le management s'il permet d'évaluer à intervalles réguliers la situation, la performance, les actions, les résultats d'une personne ou d'un service, d'établir des comparaisons, d'analyser une procédure, de faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action avec les personnes concernées pour conduire à l'amélioration de la performance évaluée à l'aide du tableau de bord et des indicateurs qui le composent[3].

3. Pour la construction de tableaux de bord statistiques, financiers, commerciaux et de production, voir l'ouvrage de Patrick Jaulent et Marie-Agnès Quarès, *Pilotez vos performances*, collection « Indicateurs et tableaux de bord », AFNOR, 2006.

Précis...

Un tableau de bord est suffisamment précis quand il permet d'identifier des situations, ou des procédures sans risque d'erreur ou de quiproquo. Cette précision est détaillée par des items (ou propositions) qui en rendent compte, puis se trouve éventuellement traduite en un chiffre établissant une hiérarchie en niveaux ou degrés pour mesurer des différences ou des écarts.

Valide...

Un tableau de bord s'avère valide lorsque plusieurs évaluateurs s'accordent sur l'appréciation de leur objet de mesure et quand un même évaluateur prononce le même avis à des époques différentes sur un objet identique.

Compréhensible par tous...

Un tableau de bord est destiné au pilotage de l'activité et à l'évaluation de tous les acteurs de l'organisme. À ce titre, il doit être aisément lisible et compréhensible par chaque intéressé moyennant une légende claire et précise et un mode d'emploi facile à suivre. Par ailleurs, il doit pouvoir faire l'objet d'une interprétation univoque afin de faciliter des analyses qui, elles-mêmes, débouchent sur des décisions acceptées, parce que concertées, puis sur des plans d'action précis, consignés par écrit, dans lesquels des partenaires s'engagent résolument.

Facile à construire...

La construction doit répondre à deux questions essentielles : « quelle information dois-je obtenir ? » et « quel changement dois-je favoriser ? ». Le tableau de bord, construit à partir de ces interrogations, peut l'être aussi sur les modèles que nous proposons tout au long de cet ouvrage. Il s'agira alors d'adapter chacun d'eux à la mouvance et à la subtilité toujours renouvelées requises par les actions d'ingénierie des ressources humaines qu'ils se proposent d'initier, d'éclairer, d'analyser, d'évaluer et de conforter dans une dynamique visant à la progression des performances de tous.

Chaque manager doit donc pouvoir profiter des tableaux de bord proposés pour les adapter à sa situation particulière. Tout tableau de bord est une approximation par rapport à la réalité qu'il est censé révéler et, à ce titre, il doit pouvoir être la base d'une analyse plus approfondie et non pas être le carcan étouffant cette réalité.

Économique...

Contrairement à des tableaux de bord statistiques de production, financiers ou commerciaux, les tableaux de bord relatifs aux compétences sont instantanément réalisables à partir des rencontres habituelles que le manager effectue avec ses collaborateurs, ou exceptionnelles (lors des entretiens annuels notamment). Tous les autres moments de rencontre de travail peuvent aussi y concourir, en particulier les entretiens qui parsèment la carrière d'un collaborateur : embauche, accueil, envoi et retour de formation, délégation, contrôle et régulation de l'activité, réunions, promotion, reconversion, reclassement, préparation à la retraite.

Dans ces situations, les données sont immédiatement disponibles et l'ensemble des exemples proposés dans cet ouvrage constitue un référentiel de tableaux de bord précieux à la fois pour les utiliser directement, les développer ou en créer de nouveaux.

Réfléchi...

La construction et l'utilisation de chaque tableau de bord doivent être précédées des questions suivantes. Le tableau de bord :

a) A-t-il un lien direct avec l'objectif poursuivi ?

b) Est-il utile à la prise de décision ?

c) Est-il facilement interprétable et précis ?

d) Est-il fiable, c'est-à-dire dépourvu de biais ou avec des biais connus à portée limitée ?

e) Est-il valide, mesure-t-il effectivement ce qu'il est censé mesurer ?

f) Est-il disponible à intervalles réguliers ?

g) Se prête-t-il à des comparaisons dans le temps, dans l'espace et entre acteurs ?

h) Est-il solide, c'est-à-dire indépendant des changements d'organisation ?

i) Est-il disponible à un coût raisonnable par rapport à l'utilité des informations qui s'en dégagent ?

j) Est-il utilisable et compréhensible par tous les acteurs ?

k) Est-il contrôlable par un tiers ?

l) Permet-il d'élaborer un plan d'action en concertation ?

En résumé

Un tableau de bord dédié aux compétences se sert d'une mesure chiffrée comme point de repère pour élaborer une réflexion conduisant à saisir l'essentiel d'un phénomène comportemental. Celui-ci pourra alors être décrit en termes dynamiques de procédures ou de modes d'emploi, afin d'en tirer les bases d'un plan d'action pour soi, ou établi en concertation avec et pour autrui.

Index des tableaux de bord présentés dans cet ouvrage

Le lecteur trouvera ci-dessous un récapitulatif de l'ensemble des tableaux proposés dans cet ouvrage dans leur ordre d'apparition :

- la première colonne indique l'ordre d'apparition dans le présent ouvrage ;
- la seconde note la référence (chapitre et numérotation, par exemple : 3.2 indique que le tableau se trouve au chapitre 3, tableau 2) ;
- la troisième nomme l'intitulé de chaque tableau ;
- la quatrième précise à quel utilisateur il est principalement destiné : D = Direction ; P = personnels, M = management ; RH = direction des ressources humaines ; E = Tous ; T = Titulaire de la fonction ; S = Secrétaire ;
- la dernière indique la page où se trouve le tableau.

Tableau 0.1 Index des tableaux de bord

N°	RÉF	INTITULÉ	USAGERS	PAGE
1	1.2	Management des compétences	M RH D	33
2	2.1	Niveaux d'un domaine de compétence	M.RH.P	41
3	2.2	Version complète : exemple PAO	M.T.RH	43
4	2.3	Matrice d'un domaine de compétence	E	47
5	3.1	Élaboration d'un référentiel de compétence	E	53
6	3.2	Version abrégée : l'exemple du tutorat	E	56
7	3.3	Hiérarchie d'un domaine relationnel	E	57
8	3.4	Évaluation de l'intelligence affective	M	60
9	3.5	Version normale : l'exemple de l'expression orale	E	63
10	3.6	Utilisations du référentiel	E	69
11	3.7	Utilisation des cartes de compétences	M.RH	71
12	4.1	Rubriques d'une description de fonction	M.T.RH	75
13	Figure 4.1	Infogramme	M.T	77
14	4.2	Carte des compétences : l'exemple de la fonction Chef de garage	M.T	80
15	4.3	Carte de compétences comparative fonction/titulaire	M.T	81
16	4.4 et 4.5	Carte prévisionnelle fonction/titulaire – Mesure prévisionnelle des écarts	M.T.RH	83-85
17	4.6	Bilan individuel des compétences professionnelles	M.T	89
18	5.1	Carte comparative fonction/candidats	M.RH	93
19	5.2	Procédure de recrutement	M.RH	96
20	5.3	Tri des dossiers de candidatures	S	99
21	5.4	Cotation des dossiers de candidature	S	101
	5.5	Fiche de candidature	M.S	104
22	6.1	Guide d'entretien de recrutement	M	113
23	6.2	Apprécier la coopération d'un candidat	M.RH	115
24	6.3	Repérer les gestes intempestifs	M	117
25	6.4	Analyse globale du comportement	E	120
26	6.5	Procédure collégiale de recrutement	M.RH.D	123
27	6.6	Évaluer le comportement d'ensemble d'un candidat	M.RH	125
28	6.7	Carte des compétences d'un candidat	M.RH	128

Tableau 0.1 Index des tableaux de bord (suite)

N°	RÉF	INTITULÉ	USAGERS	PAGE
29	6.8	Carte de synthèse fonction/candidats	RH	129
30	6.9	Règles de réception d'un candidat	M	132
31	6.10	Enregistrement des informations lors de l'entretien	M.RH	135
32	6.11	Matrice de l'avis de synthèse	M.RH	138
33	7.1	Préparation de l'entretien professionnel (EP)	M	143
34	7.2	Implication des personnels	D.RH	145
35	7.3	Évaluez votre niveau de préparation mentale	M	147
36	7.4	Les points clés du dossier	M	148
31	7.5	Argumentaire de l'EP	M.RH.D	149
38	7.6	La maîtrise affective lors de l'entretien	M.RH	151
39	7.7	Structure du dossier	M.RH	152
40	7.8	Exemple pratique de dossier EP	E	154
41	7.9	Testez vos connaissances du DIF	M	165
42	7.10	Carte individuelle : cadre infirmier	M.P.RH	168
43	7.11	Cartes individuelles : Financial Manager	M.P.RH	169
44	7.12	Carte de compétences d'un service	E	170
45	7.13	Maquette du passeport formation	M.RH	172
	7.14	Guide d'entretien d'évaluation		174
46	8.1	Hiérarchie des niveaux d'information	E	177
47	8.2	Hiérarchie des niveaux des processus de communication	E	179
48	8.3	Votre style de communication orale	E	180
49	8.4	Évaluation personnelle du comportement dialogique	M	183
50	8.5	Évaluation du comportement dialogique d'une équipe	M.P	185
51	8.6	Votre attitude vis-à-vis d'autrui	M	186
52	8.7	Compréhension des attitudes	M	187
53	8.8	Provoquez-vous les problèmes de communication ?	E	189
54	8.9	La communication positive comme méthode	M.D	192
55	9.1	Diagnostic du système motivationnel	M	199
56	9.2	Suivi des quatre besoins fondamentaux	M	205

Tableau 0.1 Index des tableaux de bord (suite)

N°	RÉF	INTITULÉ	USAGERS	PAGE
57	9.3	Baromètre de satisfaction	M.D.RH	208
58	9.4	Actions principales pour motiver	M.D	210
59	10.1	Diagnostic des pratiques d'IRH	M.D.RH	212
60	10.2	Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH	M.D.RH	214

1

Tableaux de compétences pour le management

Qui se connaît, connaît aussi les autres.
Montaigne, *Essais*

1.1 Des tableaux de bord utiles au management...

Depuis Blake et Mouton, le management est conçu en deux dimensions[1] dans lesquelles s'exercent ses compétences : les compétences techniques d'une part, les compétences relationnelles d'autre part. Dès le milieu du XX^{e} siècle, Edward W. Deming[2] avait insisté sur le fait que l'obtention de la qualité d'un produit ou

1. Blake Robert et Mouton Jane, *Les deux dimensions du management*, Éditions d'Organisation.
2. Deming Edward, *Hors de la crise*, Economica.

d'un service dépendait d'une compétence majeure qu'il dénommait « management relationnel ». Pour sa part, Douglas Mac Gregor avait mis en évidence la prééminence de la théorie Y, faisant la part belle à la relation conviviale d'un chef sur la théorie X, marquée par la réprimande, la sanction et des ordres qui ne se discutent pas. Dans son ouvrage *Le Management, Voyage au centre des organisations*, Henry Mintzberg concluait que les managers de haut vol passaient 80 % de leur temps à discuter des dossiers qu'ils traitaient avec leurs divers collaborateurs. L'exercice de ces compétences interpersonnelles, faites de flexibilité constante et d'adaptation aux subtiles évolutions du vivant, tranche avec l'organisation bureaucratique et avec la conception autocratique de l'époque précédente. Cette pratique souscrit-elle pour autant aux deux objectifs fondamentaux d'une organisation moderne : son efficacité économique d'une part, et la satisfaction de l'ensemble de ses acteurs internes et externes d'autre part ?

Pour répondre par l'affirmative à cette question vitale, les comportements doivent changer. Pour parvenir à ce résultat, il devient impératif de mettre en œuvre une pédagogie des compétences qui sont à l'origine de ce nouveau savoir-être. Dès lors, il convient de mettre à disposition du management une **méthodologie** spécifique et des **outils** constitués de grilles d'analyse, de référentiels, de tableaux de bord et d'indicateurs qui lui permettront de réussir ce perfectionnement continu. Ces instruments de mesure, de contrôle et de régulation de l'activité humaine le conduiront à développer les compétences de ses collaborateurs par la négociation, la concertation permanente et le tutorat (pédagogie individuelle ou d'équipe).

Le manager devient alors un pédagogue, une source de connaissance et un modèle de comportement. Ce sont autant de caractéristiques à l'origine de la crédibilité du management, selon une enquête récente d'Hervé Sérieyx[3]. Dès lors que l'accent est mis sur l'amélioration du comportement – via la détection et l'apprentissage de ces compétences personnelles, interpersonnelles et relationnelles – et que leur perfectionnement est orchestré au plus haut niveau et décliné à tous les échelons du management, **le comportement de tous devient le moteur central de la performance du système organisationnel**[4].

Ces théories et ces pratiques correspondent à une conception humaniste de l'homme au travail coïncidant avec l'évolution des mœurs des sociétés occidentales.

3. Sérieyx Hervé, *Boussoles pour temps de brume*, Village mondial, 2002.
4. Ghoshal Sumantra et Bartlett Christopher, *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*, éditions Maxima, 1999.

Il y a fort à parier que cette conception va se répandre peu à peu dans les pays à faible coût de main-d'œuvre, Chine et Inde en particulier. Elle correspond dès maintenant avec les attentes des millions de salariés pour lesquels le travail n'est plus ni la référence ultime, ni le fatal *tripalium* originel, mais plutôt une parenthèse insipide dans une vie de loisirs, un moyen d'obtenir en dehors de lui – mais grâce à lui – des satisfactions hédonistes, une reconnaissance sociale par les signes extérieurs qu'il permet d'acheter (maison, voiture, études des enfants, plaisirs, loisirs et vacances).

La mise en œuvre pratique d'une telle conception montre ses résultats, avérés par des enquêtes récentes. Par exemple, un indice de capital humain (ICH) a été établi entre les performances boursières et les pratiques de ressources humaines. Cet indice montre que, pour l'actionnaire, la rentabilité des entreprises ayant encouragé les compétences relationnelles du management (comme celles de l'ensemble des salariés) s'établit à 64 %, contre 21 % pour des entreprises qui n'en font que peu de cas[5].

Il convient donc de considérer que la performance d'un organisme – comme celle de chacun de ses acteurs – dépend étroitement de l'excellence des compétences techniques mises en œuvre dans leur association avec l'exercice des compétences relationnelles. Les premières concernent un savoir-faire technique constitué par un ensemble de procédures parfaitement repérables et décrites généralement dans des manuels d'assurance qualité. Les secondes mettent en jeu un savoir-être, un comportement dont la description est moins aisée ; elles sont généralement étiquetées de façon binaire et parfaitement arbitraire en termes de caractéristiques de personnalité plus ou moins intangibles.

Lors des entretiens de recrutement ou d'appréciation annuelle, ces critères de personnalité font souvent l'objet, de la part des managers, d'un jugement moralisateur, définitif et mortifère : « vous manquez d'autonomie, d'initiative ou de charisme » ; ou bien : « vous êtes individualiste, grognon ou maladroit ». Dans tous les cas, ce sont autant d'anathèmes auto-validants jetés à la tête de collaborateurs qui sont condamnés à justifier les reproches qui leur sont faits. Nous avons engagé leur identification dans un ouvrage précédent et esquissé leur transformation en compétences objectivement repérables et passibles d'un apprentissage[6]. À l'aide de ces référentiels, toute manifestation d'une compétence – et des divers

5. Le Boulaire Marine, *Entreprise et personnel*, décembre 2002.
6. *Compétences relationnelles*, AFNOR, 2005.

niveaux qui la composent – doit pouvoir être décrite dans autant de procédures dont la pratique conduit au changement voulu en termes d'objectifs précisément définis.

Analysons un cas simple pour servir d'illustration à cette assertion. Au cours d'un repas, Paul sert à boire à Jacques, un de ses invités. Il renverse quelques gouttes sur la table, voire sur la chemise de son convive. Il sera aussitôt taxé de maladresse avec plus ou moins de virulence par celui-ci, et même par les autres observateurs de cette scène. Très vite le ton monte entre les acteurs de cet incident. Dès lors, Jacques se voit affublé d'un ensemble d'étiquettes : il est irascible, intolérant, collet monté et « il manque vraiment d'humour », tandis que Paul est maladroit, incompétent, irresponsable et « il n'en fait jamais d'autres ! ». D'autres qualificatifs beaucoup moins amènes – parfois aussi des invectives ou des insultes – ainsi que des intonations massacrantes et des œillades assassines peuvent pimenter l'échange. La relation de ces deux protagonistes est dès lors vouée au conflit permanent qui ressurgira comme une fatalité à la moindre occasion. Le lecteur traduira lui-même cette situation typique dans toutes celles qu'il a été amené à connaître et dont l'origine est généralement remarquable par son insignifiance objective comme par son retentissement affectif disproportionné.

Or, dans cette situation comme dans toutes les situations analogues, deux questions pragmatiques doivent être posées :

– Quelle est la procédure que Paul aurait dû respecter pour servir Jacques ?
– Quel est le processus d'apprentissage hiérarchisé pour apprendre cette procédure et perfectionner la dextérité et le savoir-faire de Paul ?

À l'analyse de cet exemple, il s'avère en effet que ce sont un ou plusieurs des éléments de la procédure du service qui ont été défaillants, soit parce que Paul ne les connaissait pas, soit parce que son entraînement était insuffisant. En aucun cas il ne s'agit d'apprécier en termes de maladresse ou de responsabilité. Ces qualificatifs constituent des jugements moraux et non des savoir-faire relatifs à une procédure en relation avec une compétence.

Une fois apprise et perfectionnée, cette procédure, ou plutôt ce protocole[7], la scène princeps relatée ci-dessus se joue de la façon suivante, décrite dans le tableau 1.1.

7. Un protocole est constitué par une séquence de gestes simples enchaînés dont l'arrêt provoque l'échec (exemple : une piqûre, une sauce mayonnaise) ; une procédure atteint un degré de complexité plus élevé et peut être arrêtée puis reprise à tout moment sans dommage (exécuter un créneau, remplir une déclaration d'impôt) ; un processus est constitué d'un enchaînement continu de procédures (un processus de fabrication ou de distillation).

Tableau 1.1 Exemple d'une procédure simple

1. Paul prévoit, grâce à la visualisation[8], la séquence du service,
2. il prend la bouteille de la main droite (ou gauche selon son habitude) en effectuant une rotation du poignet d'un quart de tour dans le sens des aiguilles d'une montre.
3. Il approche le goulot à 3 cm au-dessus du verre de Jacques.
4. Il penche, au signal de Jacques (svp, œillade, acquiescement de la tête ou tout autre signe d'assentiment) le goulot au-dessus du verre.
5. Lorsque le verre est rempli à moitié (norme habituelle pour un vin de qualité), il relève la bouteille avec un mouvement de rotation du poignet d'un quart de tour, dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, pour éviter l'égouttage[9] ;
6. il effectue lentement un mouvement de retrait pour remettre la bouteille en position verticale.
7. Il sourit en attendant le remerciement de Jacques ;
8. il continue le service avec la même procédure vis-à-vis des autres convives.

L'ambiance est alors à la convivialité pour déguster le nectar (beaujolais, vin de paille ou Saint-Émilion : au choix du lecteur). Grâce à la connaissance et au respect de cette procédure, les relations sont préservées, la communication s'instaure entre les convives et peut ensuite se développer de façon harmonieuse. Ensuite, des sujets plus ardus pourront être traités avec la même rigueur procédurale.

Bien sûr, lors d'une réunion de travail, la bouteille de Paul sera pleine d'eau minérale. Il est en effet établi que la désinhibition provoquée par l'alcool provoque des débats passionnés et une chute de la concentration, car le cerveau est envahi par la dopamine[10].

En résumé, l'expérience démontre que la connaissance et la pratique de protocoles et procédures techniques sont à l'origine de la performance des savoir-être[11]. Chaque défaillance de ce dernier doit pouvoir être diagnostiquée en fonction d'un étalon de mesure qui en rend compte. Parfois, ces compétences personnelles ou relationnelles sont susceptibles d'être traduites dans des comportements directement

8. C'est une condition essentielle de toute préparation comme nous l'avons expliqué dans de nombreux ouvrages précédents et notamment dans *Pour en finir avec le stress*, Chiron, 2004. Voir aussi plus loin le tableau « Évaluez votre niveau d'anticipation mentale ».
9. Puysais Jacques (Savour Club), *Vins et vignobles de France, le sommelier et le service du vin*, Larousse, 1987, p. 428.
10. *Science et vie* de juillet 2006.
11. Ce qui rejoint l'un des 14 principes de Deming déclarant que les défaillances sont dues dans 94 % des cas aux procédures.

repérables, lesquels peuvent alors être l'objet d'apprentissage et de perfectionnement. Mon manque d'assurance lors d'un exposé ou d'une réunion pourra être transformé par une meilleure connaissance des techniques d'expression orale favorisant la maîtrise des exposés. En outre, l'apprentissage de la conduite de réunion facilitera une meilleure participation et plus d'affirmation dans les réunions auxquelles je suis convié. Des exercices de relaxation et d'anticipation mentale renforceront encore mon assurance[12].

Dans la majorité des cas, les comportements adaptés aux situations relationnelles et professionnelles ont leur source dans la maîtrise des compétences techniques et le respect de protocoles ou de procédures, comme l'exemple de Paul le démontre. Dans tous les cas, une lacune dans le suivi d'un protocole entraîne la défaillance des comportements personnels et relationnels qui lui succèdent. L'observation conduit alors à confondre un effet et sa cause : le comportement est accusé et non l'erreur de procédure. Or s'il est extrêmement difficile de changer un comportement, il est parfaitement possible d'apprendre une procédure, laquelle retentira alors sur le comportement observé faisant l'objet d'un jugement souvent définitif.

L'objectif de cet ouvrage est donc de fournir à chaque acteur de l'organisation – au management en particulier – des tableaux de bord et des indicateurs dynamiques qui facilitent le diagnostic et la mesure d'un domaine de compétence afin de mettre en œuvre les apprentissages et perfectionnements nécessaires pour son amélioration et l'évolution du comportement en situation professionnelle.

À travers ce qui précède, le lecteur aura pu approcher ce que recouvre le terme de compétence[13] : il désigne généralement – dans un domaine particulier et pour une situation singulière – la connaissance d'un savoir et la pratique opératoire d'un ensemble de procédures et de modes d'emploi précis. Chaque procédure est organisée dans un ordre croissant de difficulté au sein d'un même domaine de compétence et chaque procédure est décrite par une proposition qui l'identifie.

12. Toutes ces techniques se retrouvent dans *Compétences relationnelles*, AFNOR, 2005.
13. Selon la norme FDX 50-183, c'est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution, in *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, 2002, p. 51.

1.2 Pour cerner l'évolution des entreprises

Antienne récurrente ou serpent de mer à l'égal du monstre du Loch Ness, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) semble renaître de ses cendres comme un nouveau phénix. Avec le référentiel des compétences et l'incitation législative de la dernière loi sur la formation tout au long de la vie, la GPEC possède désormais les outils et les pratiques de son ambition ainsi que l'aiguillon nécessaire pour le mettre en œuvre (d'autant que le gouvernement s'est engagé à appliquer les dispositions de la nouvelle loi dans la fonction publique avant fin 2006[14]).

Dans ce contexte, les tableaux de bord doivent donc constituer un appoint de poids pour le service RH comme pour chacun des acteurs de l'organisation afin d'élaborer une pratique utile au quotidien, comme dans la perspective d'une maîtrise stratégique des compétences utiles à l'organisation en termes d'épanouissement personnel. La clarté projetée par chaque tableau de bord, en termes de diagnostic et de prévision stratégique, doit favoriser la lucidité de chaque acteur sur son action ainsi que le dialogue entre l'ensemble des acteurs. De même, l'utilisation des tableaux de bord, centrés sur le capital des compétences de l'organisation, doit engendrer une réflexion plus clairvoyante des décideurs concernant les moyens et la stratégie à mettre en place pour que l'organisme soit toujours en phase avec les perfectionnements requis par l'évolution des techniques, des emplois et des compétences nécessités par les exigences du marché.

L'analyse de l'évolution des entreprises du CAC 40 lors de la décennie écoulée[15] montre l'apparition de nouvelles caractéristiques qui impactent les compétences de chaque acteur. Nous en avons retenu les principales qui doivent inciter les managers à faire évoluer leur conception et leur pratique de la mission relationnelle qu'ils exercent, dont les approximations constituent la principale cause actuelle de la démotivation des salariés[16].

14. Christian Jacob, ministre de la Fonction publique, a en effet envoyé en juin 2006 une note d'information à tous les fonctionnaires indiquant : « Le Parlement examinera le projet de loi de modernisation de la fonction publique. Il permettra aux fonctionnaires de bénéficier du droit individuel à la formation, de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle et du développement de la validation des acquis de l'expérience (VAE). »
15. Bournois Franck *et alii, RH, Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40,* Éditions d'Organisation, 2003.
16. Sondage CSA d'avril 2006.

1.2.1 Diminution de la taille des entreprises

Ce phénomène induit un renforcement des relations entre les acteurs et un affinement des compétences relationnelles. En effet, les échanges devenant plus intenses et plus fréquents, chacun doit être à même d'exercer une plus grande maîtrise de soi (nous pourrions parler d'intelligence affective, compétence relationnelle majeure qui se perfectionne par des exercices appropriés de *brainpiercing* [17]) pour éviter frottements et conflits, tout en manifestant plus de rigueur et de précision dans le travail d'équipe et la circulation de l'information.

Ainsi, dans nombre d'organismes, usines ou lycées, il s'avère plus efficace de gérer des entités de moins de deux mille personnes. Renault a par ailleurs décentralisé les centres de décision au niveau des unités régionales au détriment du centre de Guyancourt. La réactivité de chaque entité s'en trouve grandement améliorée.

La décentralisation qui se fait jour dans les grands groupes conduit à plus d'autonomie au sein des entités éloignées du siège. De ces vastes entreprises-continents émergent des entreprises-archipels avec comme conséquence le renforcement de la concurrence entre chacune des unités de production et de service, comme c'est le cas pour les sociétés du groupe Bouygues (BTP) depuis longtemps. Il en découle une plus grande autonomie du management qui doit montrer des compétences plus étendues dans de nombreux domaines, notamment dans tout ce qui ressort de l'ingénierie des ressources humaines dont il dispose. Il doit posséder une batterie plus large et pertinente de tableaux de bord pour gérer l'ensemble des informations qui vont lui permettre de prendre les décisions adéquates en toute responsabilité.

1.2.2 Mixité des rôles

En particulier, le producteur d'un produit ou d'un service est aussi le consommateur dudit produit ou service. Le salarié est aussi le client de l'entreprise dans laquelle il travaille, l'actionnaire est aussi salarié, les acteurs de l'entreprise se retrouvent acteurs de la Cité, dans des rôles souvent inversés voire antagonistes. Ainsi, par exemple, le préposé des Postes est le premier à se plaindre que le courrier envoyé à sa fille éloignée n'est pas parvenu à destination.

Il en découle un certain flou dans les rôles, responsabilités et compétences de chacun. Cette tendance nécessite que, au sein de l'organisme, ces rôles soient

17. *Cf.* l'ouvrage paru chez Chiron *Pour en finir avec le stress*, 2004.

clairement identifiés et définis à la fois par des descriptions de fonctions circonstanciées et par des cartes de compétences. Les unes et les autres deviennent alors des outils majeurs de diagnostic et de progression par l'intermédiaire des tableaux de bord qu'ils déterminent.

Si, dans l'espace, se manifeste cette mixité des rôles, elle se déclare aussi dans le temps. Les divers projets qui se succèdent appellent, de la part de tous les participants, des compétences diversifiées de haut niveau qui doivent être clairement définies. Or, les exigences évoluent en fonction de la difficulté, mais aussi en fonction de la diversité des projets dans lesquels chacun est impliqué, soit en tant que spécialiste d'un domaine ou d'un ensemble de domaines de compétences, soit en tant que chef de projet. Dans ce dernier cas, le flou est souvent de mise (nous ne pouvons parler de rigueur) car cette responsabilité de direction, d'encadrement ou de management – selon les sensibilités de chacun – requiert des compétences relationnelles spécifiques du même niveau d'excellence que les compétences techniques requises de la part des spécialistes qui y participent. Les auteurs ayant travaillé cette question de la conduite de projet sont unanimes à déclarer que la réussite du projet dépend de ces compétences relationnelles. Ces auteurs sont tout aussi unanimes pour éviter d'aborder le sujet et de donner un mode d'emploi pour exercer ces compétences relationnelles afin de diriger le groupe et de motiver chacun de ses participants par exemple[18].

Or, cette fonction d'encadrement doit faire l'objet de tableaux de bord spécifiques qui déterminent précisément les niveaux requis par une telle mission, ainsi que les niveaux acquis par les chefs de projet pressentis et désignés. Les écarts généralement constatés doivent inciter les organismes à mettre en place des plans de formation adaptés pour réduire ces écarts. Il en va de la performance d'une équipe et les résultats d'un projet sourdent à la fois des compétences techniques réunies et des compétences relationnelles exercées à leur meilleur niveau non seulement par les chefs de projet mais aussi par l'ensemble des participants. Ce diagnostic passe là encore par des tableaux de bord qui facilitent le diagnostic et le perfectionnement de chacune des compétences exigées au sein du groupe de travail.

18. Miñana Marcel, *Conduite de projet*, 2 vol., AFNOR, 2002.

1.2.3 Invasion des nouvelles technologies de l'information (NTIC)

Cet envahissement des NTIC génère, dans toutes les activités, de nouvelles compétences dont les acteurs de l'organisation doivent s'approprier les subtilités. Or, la magie technicienne dénoncée en son temps par Jacques Ellul[19], doit être dépassée pour que ces techniques, loin d'être exclues, soient au contraire associées au travail courant, aux échanges traditionnels, aux rencontres de face à face (entretiens et réunions). Il faut se rappeler à cet égard deux théorèmes qui fondent l'efficacité pragmatique de la communication.

Le premier théorème (C = 1/T), indique que l'efficacité de la communication est inversement proportionnelle aux moyens techniques mis en œuvre pour parvenir à ce but. Référons-nous à la pandémie de PowerPoint, systématiquement utilisé dans les conférences comme dans nombre de formations ou de cours magistraux et même dans des soutenances de thèses. Son utilisation abusive et invasive transforme ces prestations en un insipide karaoké au cours duquel l'orateur ânonne un texte qui défile sous les yeux des participants pour bien leur confirmer qu'ils savent lire.

Umberto Eco déclarait que la mémorisation d'un livre se faisait en le feuilletant alors que la lecture d'une photocopie était totalement dénuée de ce pouvoir[20]. De même, le défilement des *slides* de PowerPoint est fort éloigné de la mémorisation du texte et de la réflexion suscitée par l'interaction produite entre un intervenant et son auditoire. L'échange engendre l'intérêt de l'auditoire et relance son attention. L'utilisation abusive et parfois exclusive de PowerPoint anéantit la vigilance, détruit l'attention et entraîne le désintérêt de l'auditoire, voire des activités sans rapport avec le sujet traité, comme nous avons pu le constater à diverses occasions lors de formations ou de conférences. Ainsi avons-nous pu observer, lorsque PowerPoint (côté enseignant) est associé – lors d'un cours magistral auprès d'étudiants du supérieur – à l'utilisation d'ordinateurs portables, la généralisation de comportements sans rapport avec le suivi de l'enseignement : recherche sur internet, échange de mails, griffonnages, lecture de la presse, pensées divagantes, prise de notes absente ou sélective par une majorité d'apprenants qui se repose sur un fort en thème se dévouant pour transférer ensuite ses notes à l'ensemble du groupe ! Dans les réunions, d'après une enquête récente réalisée en Grande-

19. Ellul Jacques, *Le Bluff technologique*, Hachette, 1988.
20. Eco Umberto, *La Production des signes*, LGF, 1992.

Bretagne, les participants seraient principalement occupés par des rêveries à connotations sexuelles, des plans de vacances et des menus gastronomiques[21]…

Le second théorème (**C = 3 x 2**) s'énonce ainsi. Pour qu'une information soit captée, comprise et crue, il faut qu'elle se développe dans un processus de communication dans lequel l'information est annoncée, détaillée et résumée selon au moins deux modalités : écrite et orale, moyen technique et échange, mail et téléphone, consignes verbales et document écrit.

L'application pratique de ces théorèmes dans les situations quotidiennes, vécues dans un organisme, exige la mise en œuvre de compétences spécifiques qui supposent un apprentissage et un perfectionnement continu tant les chausse-trappes sont importantes dans la circulation de l'information et l'efficacité de la communication. Celle-ci se décline en autant de domaines à élaborer et consigner au sein d'un référentiel plus global concernant le management relationnel : expression orale, communication interpersonnelle, anticipation mentale.

La formation, comme le e-tutorat ou la délégation, constituent des exemples démonstratifs pour la mise en pratique de ces théorèmes. En effet, l'efficacité d'un apprentissage dépend autant, voire plus, de la relation engagée avec le tuteur que de la structure et du contenu formel du programme. L'intérêt porté à l'acquisition d'une connaissance dépend davantage de la qualité de la relation instaurée avec le formateur que du contenu. En généralisant, le message est d'autant mieux compris, accepté et retenu que la relation interpersonnelle qui le véhicule est affectivement attractive. Cela suppose en particulier que les quatre besoins fondamentaux soient activés par la relation qui autorise et stimule l'expression, le savoir, la reconnaissance et la progression de l'apprenant.

1.2.4 Internationalisation des équipes

La globalisation toujours vivante, malgré l'annonce prématurée de John Saul[22], entraîne la quatrième caractéristique majeure liée à l'évolution des entreprises : un foisonnement de nationalités doit se conjuguer pour coopérer au sein d'un organisme. Outre la nécessité de partager un même langage, d'établir des normes et procédures communes et d'apprendre à communiquer ensemble alors que cette pratique est déjà extrêmement difficile au sein d'un groupe de base (la famille, un

21. Hebdomadaire *Marianne* n°484 du 29 juillet 2006, p. 11.

22. Saul John, *La Mort de la globalisation*, Seuil, 2006.

clan), il s'agit de savoir évaluer les domaines de compétences ainsi que les niveaux acquis par chacun des acteurs d'un organisme de la façon la plus objective possible. Le référentiel de compétences, et les tableaux de bord qui en découlent, deviennent alors les outils privilégiés de comparaison et de progression de chaque acteur. En effet, pour prendre un cas que nous avons eu à connaître, les différents diplômes d'infirmier – attribués dans les divers pays de l'Union européenne – recouvrent des réalités de connaissances très variables d'un pays à l'autre.

Il est même possible d'affirmer, suite à notre expérience d'enseignant dans plusieurs universités et grandes écoles que (ceci est valable pour tous les diplômes), entre un candidat reçu avec tout juste la moyenne[23], et tel autre reçu avec une mention très bien, il existe un gouffre. Il se traduit dans des écarts de compétences qu'il s'agit de mesurer afin de propulser ces dernières au niveau requis par la fonction.

En outre, des diplômes portant le même intitulé, recouvrent des programmes d'apprentissage bien différents et débouchent sur des connaissances, des pratiques et des procédures très hétérogènes. Enfin, les différences concernant les critères d'évaluation sont telles que – autre exemple remarquable que nous connaissons bien – un étudiant étranger très content d'avoir obtenu son diplôme d'école de commerce avec une mention « assez bien » dans telle institution de son pays, aurait à peine obtenu un 7/20 – bien loin de l'obtention du diplôme décerné en France – dans une école de commerce équivalente. Nous pourrions multiplier les exemples avec des variations qui vont aussi dans l'autre sens, comme – par exemple – pour ces diplômés en informatique roumains, largement au-dessus du niveau atteint par des diplômés français.

Tous ces décalages démontrent l'obligation, pour le service RH comme pour les managers amenés à encadrer des collaborateurs de nationalités diversifiées, de posséder des outils fiables, objectifs et discriminants permettant de comparer les candidats un jour de recrutement d'une part, puis de les faire progresser grâce à l'élaboration de programmes d'apprentissage adaptés d'autre part. La comparaison de populations différentes s'impose quand il s'agit de les intégrer à un groupe pluriethnique, ou composé de plusieurs nationalités.

23. La moyenne ! Objectif aussi désuet que dérisoire affiché par nombre d'étudiants qui ne se rendent pas compte que cette moyenne est fort éloignée du niveau requis au plan professionnel : c'est l'excellence qui distingue un projet et non la moyenne qu'il aurait par rapport à des projets concurrents !

S'il est extrêmement difficile, voire impossible de comparer la teneur des diplômes, il est parfaitement possible de comparer, grâce à des référentiels de compétences qui servent d'étalon de mesure, et à des cartes de compétences qui en facilitent le diagnostic, les réels niveaux de compétences dans les multiples domaines, utiles à l'organisme, possédés par ses acteurs et futurs acteurs.

1.2.5 Adhésion aux valeurs

Ce sera la cinquième caractéristique majeure que nous retiendrons. Beaucoup de travaux ont été réalisés sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la mode des projets d'entreprise a été lancée pour fédérer les énergies autour d'un projet commun. Les majors nippones avaient fait figure de pionnières quand elles attachaient tant d'importance à une charte des valeurs, comme notre expérience nous l'a montré dès 1985 lorsque nous étions chargé du recrutement et de la formation d'une unité de production franco-japonaise implantée en France. Les majors américaines, comme Ford, leur avaient emboîté le pas. Nous avions pu remarquer, avec un certain étonnement teinté d'amusement, que dans ces deux sociétés où nous intervenions simultanément, les formulations de chacun des principes de cette charte des valeurs étaient fort voisines.

En réalité, les valeurs de l'entreprise n'ont d'intérêt que si – véritablement – elles sont partagées et reconnues par tous ses acteurs. Pour parvenir à ce résultat, il faut qu'elles soient facilement identifiables et aisément mémorisables. Ainsi, leur recensement dans une charte des valeurs peut-il constituer un tableau de bord auquel chacun aura la possibilité de se référer afin d'établir une mesure de la cohérence entre les valeurs identifiées et voulues par l'entreprise et les valeurs réellement perçues, acceptées et reconnues par chaque acteur interne et externe de l'organisme.

Or, la connaissance des valeurs de l'organisme fait partie d'un niveau de compétence dans un domaine spécifique et essentiel, que nous dénommons « connaissance de l'organisme ». La connaissance des valeurs représente une des étapes initiales de cette compétence et constitue une condition majeure de l'intégration du salarié. La répétition de ces valeurs en toute occasion, sous différentes modalités, entraîne, à plus ou moins long terme et plus ou moins profondément, le partage de ces valeurs par la communauté des personnels qui composent l'entité organisationnelle.

1.3 ...Et stimuler les besoins fondamentaux des salariés

Les nouvelles attentes vis-à-vis du travail, qui apparaissent sous diverses formes, sont toutes liées à la prise en compte des quatre besoins psychologiques fondamentaux que nous avons mis en valeur au cours de nos recherches et de notre pratique ainsi qu'ils apparaissent dans les travaux menés par de nombreux chercheurs et praticiens en France (Hervé Sérieyx et Claude Lévy-Leboyer) et à l'étranger (de Charles Levinson ou Abraham Maslow à Henry Mintzberg en passant par Edward Deming et Masaaki Imai).

1.3.1 Être reconnu comme une personne unique

Il apparaît ainsi clairement que chaque acteur de l'organisme a besoin d'être reconnu à toute occasion de son activité à la fois par ses collègues et par sa hiérarchie. Si des signes peuvent être facilement prodigués et acceptés, des encouragements – exprimés par une discussion mettant en valeur l'intérêt porté à la performance – constitueront une authentique démonstration de cette reconnaissance tant attendue de la part du management.

Regarder autrui quand il s'active, le nommer quand on le hèle, énoncer une remarque valorisante à propos d'une tâche, récompenser par un bravo à l'occasion d'un effort, faire le point au fur et à mesure d'un dossier ou d'un projet, prendre le temps de discuter pour approfondir une demande et répondre à des questions, analyser ensemble un problème, tutorer un collaborateur lors de son apprentissage, transmettre son savoir à l'occasion d'une délégation, pratiquer la politique de la porte ouverte, consacrer le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation de l'entretien professionnel… constituent autant de moyens de reconnaissance qui servent d'énergie motrice à un collaborateur. Ce sont aussi des actions qui peuvent servir de trame à un tableau de bord utile au manager pour piloter son action.

1.3.2 Écoute et expression

Écouter correspond à une seconde attente primordiale. L'écoute permet de comprendre la pensée d'autrui sans contredire ni contester la validité de son point de vue par de massacrants : « je ne vous autorise pas à dire… », ou « vous ne pouvez pas dire que… ». La parole se libère dans tous les lieux habituels où elle

avait été jusqu'alors réprimée : la famille, l'école, la caserne et, bien entendu, l'entreprise. Dans celle-ci, la parole est d'autant plus bienvenue que la résolution des problèmes ardus auxquels elle est chaque jour confrontée exige de plus en plus de discussion et de créativité. La parole ainsi libérée implique une expression totale pour récolter une pépite d'innovation ou un angle prometteur au problème auquel un groupe de travail s'attelle.

Pour écouter et accepter la parole d'autrui, il faut bien comprendre l'effet cathartique que cette expression libère. Chaque parole exprime en effet un message explicite mais aussi une forte dose d'affectivité, voire une émotion dévastatrice. L'expression correspond donc essentiellement à la libération de cette charge affective dont l'inhibition provoque des tensions et se trouve à l'origine de conflits ultérieurs. Permettre à quelqu'un de dire ce qu'il lui passe par la tête, et l'accepter comme tel, est donc la meilleure façon – en évitant de répliquer pour clouer le bec d'autrui évidemment – de prévenir, voire de liquider un conflit. L'esprit du contestataire se trouve alors déchargé d'un poids et il peut ensuite raisonnablement poursuivre une conversation normale pour favoriser une expression plus convenable à la convergence des points de vue et propice à un plan d'action.

1.3.3 Savoir et information

Accéder à un savoir ou à une information constitue le troisième besoin fondamental. Or, cette information attendue est souvent retardée, parcellaire, voire partiale. Elle fait souvent l'objet de stratégies de rétention ou de secret fort dommageables pour la motivation des salariés qui sont privés d'une source de connaissance utile à la réalisation d'un travail de qualité. Ainsi en 2004, pour ce qui concerne ce besoin de savoir, 83 % des salariés français n'ont pas bénéficié de leur droit à la formation.

Dans beaucoup d'entreprises, les salariés ne savent pas quel sera leur avenir ni les perspectives de leur entreprise. Un exemple remarquable et récent : à EADS, le grand patron de l'époque (jusqu'en juin 2006), M. Noël Forgeard, affirmait ne pas connaître les difficultés de son entreprise, révélées moins de trois mois après une providentielle liquidation de ses stocks options, de concert avec les cadres de haut niveau…[24].

24. En tout, ce sont plus de 540000 titres qui ont été vendus en mars 2006.

Chez Ford, lorsque les salariés furent conviés à conduire un véhicule équipé de la boîte de vitesses qu'ils contribuaient à fabriquer, la qualité du produit fit un bond extraordinaire. L'absence d'information peut être encore plus dommageable que dans ce dernier exemple qui coûtait cependant un million d'euros par jour à l'unité de production concernée, avant la mesure d'information qui fut donnée sous la forme indiquée ci-dessus.

Autre situation dommageable : dans le cas où l'information concernant l'éventualité de la fermeture d'une entité n'est pas divulguée de façon élaborée et circonstanciée, les rumeurs qui en découlent peuvent être désastreuses. Ainsi, dans ce grand groupe pétrochimique implanté dans le sud-ouest de la France, les dirigeants avaient prévu dix ans à l'avance la fermeture d'un site. Ils avaient voulu garder l'information secrète. Les salariés la connurent très tôt et, inquiets de cet avenir, manifestèrent leur mécontentement, qu'ils exprimèrent par le saccage réitéré d'un centre-ville et des trains arrêtés. Au fil du temps, ils s'aigrirent et, en l'absence de toute formation pour leur donner de nouvelles compétences, ils devinrent inemployables.

Dans ce cas comme dans bien d'autres, l'élaboration de cartes de compétences aurait pu permettre de diagnostiquer les besoins de compétences à développer pour préparer le personnel à occuper de futurs emplois et attirer ainsi des repreneurs ou d'autres industriels vers une main-d'œuvre maintenue qualifiée et motivée.

Or, l'information doit être distillée de façon stratégique. Par conséquent, avant de faire circuler une information, il convient d'analyser son niveau de confidentialité ainsi que les implications qu'elle peut avoir sur ceux à qui elle est destinée. Là encore, l'élaboration d'un tableau de bord s'impose pour détecter, à travers différents critères qui, quand et comment informer.

1.3.4 Progression et amélioration continue

Le quatrième besoin fondamental, qui doit être pris en compte par le management au cours de son action continue d'encadrement, concerne le besoin de progression inextinguible, vissé au cœur de chacun de nous, ou plutôt inscrit dans nos cartes mentales comme une nécessité absolue faisant partie de l'évolution de notre humanité. Nous voulons mieux faire aujourd'hui qu'hier, et beaucoup mieux encore demain qu'aujourd'hui. Ce besoin s'exprime dans toutes les sphères

de l'activité humaine car il s'agit d'une véritable norme intérieure intégrée par chacun quand il exécute quelque action que ce soit. Or, ce besoin est souvent dénaturé par un entourage malveillant ou peu encourageant – qui doute, nie ou dévalorise une prestation approximative, sans donner ni les moyens ni les modes d'emploi appropriés pour souscrire à la progression rêvée.

C'est pour cette raison que les managers doivent comprendre qu'ils ont pour mission d'encourager des prestations qui, même si elles ne sont ni exceptionnelles ni simplement au niveau requis, doivent être prises en compte dans ce que nous appelons une « pédagogie de l'échec ». Cette pédagogie est susceptible de transformer une tentative en une réussite, en s'inspirant du propos d'Alain qui déclarait : « L'échec est à mi-chemin de la réussite[25] ». Philosophe et pédagogue, il ajoutait le mode d'emploi suivant sous forme d'un conseil éminemment stimulant pour souscrire à cette nécessaire progression : « Continue ce que tu fais, mais mieux » !

Ce besoin de progression a bien été détecté par la Commission européenne en 2002 quand elle proposa que chaque Européen bénéficiât d'une formation tout au long de sa vie. La récente loi sur la formation reprend cet objectif en octroyant à chaque salarié un droit individuel de formation qui autorise chacun, grâce à une dotation de vingt heures par an, à perfectionner les compétences correspondant aux objectifs de son projet professionnel.

En résumé, pour faire face à l'ensemble des mutations[26] qui attendent le monde du travail, un constat d'importance apparaît : dans leur philosophie, et surtout dans leurs pratiques, la fonction personnel comme le management doivent évoluer. Ces deux fonctions sont en effet confrontées à des secousses sociales de plus en plus aiguës qui manifestent la puissance de revendications non satisfaites, malgré tous les discours incantatoires sur « l'entreprise du troisième type, à l'écoute, participative, du troisième millénaire »…

Ces aspirations fondamentales demandent à s'exprimer sans jamais être véritablement prises en compte par tous ceux qui prétendent s'occuper de la gestion des ressources humaines, et par ceux qui doivent prendre en charge au quotidien les collaborateurs qui leur sont confiés. Cette prise en charge se complique encore quand l'entreprise est confrontée à la tourmente de la compétition mondialisée,

25. Alain, *Propos sur l'éducation*, PUF, 2005.

26. Pour le détail de ces mutations et s'imprégner de l'esprit scientifique qui doit y présider, lire Charpak Georges et Omnès Roland, *Soyez savants, devenez prophètes*, éditions Odile Jacob, 2005.

car les objectifs à atteindre sont encore plus difficiles et nécessitent une performance plus fine de tous les acteurs. Malgré sa mort annoncée, la globalisation est encore bien vivante et excite bien davantage les craintes des salariés français.

Leur motivation exige alors de recourir à des méthodes de gestion et de management édifiées en une véritable ingénierie des ressources humaines. Ces deux fonctions disposent désormais, avec les recherches et les expérimentations grandeur nature menées depuis un demi-siècle, suite à l'échec du taylorisme pour motiver le personnel, d'un ensemble de pistes de réflexion, de théories et de pratiques qui peuvent constituer une méthodologie spécifique destinée à agir efficacement pour prendre en compte les attentes fondamentales du personnel[27].

Le présent ouvrage propose donc, à partir de cette ingénierie des ressources humaines, un ensemble de tableaux de bord destinés à éclairer la route des responsables dans leur action quotidienne pour viser l'excellence et la qualité attendues par tous les acteurs de l'organisation. Le tableau 1.2 permettra au lecteur de faire le point sur ses acquis en la matière et sur son désir d'y voir plus clair.

27. Voir l'ouvrage collectif paru chez Vuibert : *Encyclopédie des ressources humaines*, 2006.

Pour chacune des propositions du tableau 1.2 ci-dessous, concernant 20 domaines de compétences, cochez la case qui vous concerne :

A : J'en ai entendu parler = 1 point

B : Je connais = 2 points

C : J'utilise parfois = 3 points

D : J'ai besoin de me perfectionner = 5 points

Tableau 1.2 Autodiagnostic des compétences du management

	Connaissances et compétences	**A 1**	**B 2**	**C 3**	**D 5**
1	Référentiel de compétences				
2	Mesure des compétences				
3	Carte des compétences d'une fonction				
4	Carte des compétences individuelle				
5	Carte comparative fonction/personne(s)				
6	Carte des compétences d'un groupe ou d'un service				
7	Description détaillée de fonction				
8	Infogramme				
9	Pratiques d'IRH (ingénierie des ressources humaines)				
10	Procédure de recrutement				
11	Conduite d'un entretien				
12	Guide d'entretien				
13	Procédure de recrutement				
14	Méthode de communication				
15	Dossier entretien d'évaluation				
16	Management relationnel				
17	Motiver une équipe				
18	Entretien professionnel				
19	DIF et loi sur la formation du 4 mai 2004				
20	Passeport formation				
SCORE sur 100					

2

Méthodologie : compétences et tableaux de bord

Si tu veux des résultats durant une année, sème des grains.
Si tu veux des résultats durant 10 ans, plante des arbres.
Si tu veux des résultats durant la vie, développe les hommes.
Kuan Chung Tzu (VII[e] siècle avant J.-C)

2.1 Plan d'action de la méthodologie

La méthodologie des tableaux de bord concernant les compétences, et le plan d'action qui en découle, sont fondés sur l'élaboration et l'existence d'un référentiel de compétences. Celui-ci prend la forme d'un document qui regroupe **l'ensemble des compétences utiles à un organisme**, à la fois au plan technique et au plan relationnel. Il va servir de référence à tous les tableaux de bord utiles à chaque occasion de la mission du management, de l'entrée du salarié dans l'organisme jusqu'à sa sortie. Ces tableaux de bord doivent être considérés comme autant

d'instruments de mesure, de diagnostic et de pronostic des compétences mises en œuvre à un moment donné, dans une situation particulière, vis-à-vis de collaborateurs ou de l'ensemble des collaborateurs d'un service. Ils doivent conduire à des plans d'action, à des résolutions de problèmes liés à la gestion des compétences, à des décisions concertées et à des stratégies ayant un impact déterminant sur l'efficacité de l'organisme, la satisfaction du client final et l'épanouissement de chaque acteur du système organisationnel.

2.1.1 Référentiel de compétences

Un **référentiel** de compétences consigne l'ensemble des domaines de connaissances, de savoir-faire et de savoir faire faire, utiles à la marche d'un service dans une version expérimentale, et à la totalité de l'organisme dans une version globale. Nous pouvons aussi distinguer dans chaque domaine de compétences des savoirs théoriques et des pratiques procédurales.

Un référentiel consiste à définir les domaines de compétences techniques et relationnelles ainsi que, pour chaque domaine, les **niveaux** de compétences utiles à chaque fonction. Grâce à la hiérarchisation des niveaux établis dans chaque domaine, à l'aide de propositions définissant le savoir et/ou la procédure concernée par une pratique, il donne la mesure des niveaux de compétence et la **maîtrise** atteinte par une personne dans chaque domaine mis en œuvre dans une activité. Cette élaboration doit s'effectuer en concertation avec les personnels concernés car leur implication, issue de leur expérience, rend incontestables les rédactions et définitions obtenues.

2.1.2 Compétence, domaine et unité de compétence

Ce terme de compétence est un fourre-tout, un « mot poubelle » dirait Hervé Sérieyx[1]. Il doit donc être replacé dans le cadre normatif FDX 50-183 qu'AFNOR lui consacre. Dans cette définition, la **compétence** mérite un éclaircissement, et le lecteur doit faire la distinction avec les termes voisins d'aptitude et de capacité.

La compétence correspond à l'actualisation effective d'un potentiel, d'une aptitude ou d'une capacité. Ces deux dernières notions définissent des virtualités possibles et théoriques : mon automobile est capable d'atteindre 220 km /h. La compétence

1. Sérieyx Hervé, *Boussoles pour temps de brume*, Village mondial, 2002.

décrit et mesure en termes de savoir-faire, de savoir faire faire et de savoir-être le niveau opérationnel réellement atteint et dépend de nombreuses conditions. Ainsi ma compétence à conduire résulte de l'intégration de multiples paramètres qui modulent l'aptitude théorique en fonction des limitations du Code de la route, s'adapte aux conditions de circulation et de météo, souscrit aux injonctions de ma femme (la célèbre M^me^ Columbo !) qui a peur en voiture ou du constructeur en période de rodage, pour effectivement atteindre 80 km/h sur une départementale. Dès lors, l'aptitude estime un idéal, alors que la compétence **mesure et décrit** une réalisation effective dans un domaine particulier, en tenant compte des différents critères du contexte déterminant l'actualisation effective du savoir.

Le principe méthodologique majeur, présidant à l'élaboration d'un domaine de compétence, réside dans le fait que l'évaluation est conçue en fonction de l'apprentissage nécessaire pour passer de l'ignorance – dans un domaine de compétence – à un palier supérieur de connaissance. Ainsi, de proche en proche, en apprenant les unités de compétence essentielles qui composent un niveau de compétence, il est possible – en progressant de paliers en paliers – d'atteindre un niveau suprême (le niveau 7 identifié dans le tableau 2.1) appelé expertise[2].

Cette mesure s'effectue par l'intermédiaire de **propositions** qui désignent l'actualisation de la compétence par l'énonciation de faits, d'actions ou de procédures : « rédige un compte rendu », « stérilise les instruments de chirurgie », « planifie l'emploi du temps », « programme les paramètres du robot soudeur ». La compétence est elle-même définie par un ensemble de propositions constituant des unités théoriques et pratiques concrètement mises en œuvre et faisant l'objet d'une description ou d'une manifestation en termes de savoirs et de savoir-faire, c'est-à-dire en termes de connaissances ou de techniques. Ainsi, chaque proposition – ou item – décrivant une unité de compétence a trait à un niveau précisément repéré dans le tableau hiérarchisé présenté ci-dessous. Ce tableau 2.1 constitue la trame d'élaboration et de mesure de tout domaine de compétence, technique ou relationnel.

En outre, chaque unité de compétence indique un acquis théorique et /ou pratique qui implique que l'intéressé évalué sait et/ou sait faire l'énoncé de la proposition concernée. L'un et l'autre sont identifiés par un verbe d'action correspondant au niveau de savoir : rédiger, lire, conduire, préparer, organiser, animer, souder, composer…

2. *Cf.* maquette des niveaux Tableau 2.1.

2.1.3 Les degrés de maîtrise d'un niveau de compétence

Pour affiner l'évaluation, il convient de préciser si ce savoir et ce savoir-faire sont possédés et démontrés de façon plus ou moins aisée. Cette analyse conditionne un affinement en quatre niveaux distincts qui traduisent à la fois un degré de maîtrise du savoir ou du savoir-faire, ainsi que des paliers de progression. Ces paliers conduisent à un apprentissage, un perfectionnement ou un entraînement spécifique pour atteindre le palier supérieur (niveau ou degré). Les degrés de maîtrise de chaque unité de compétence sont au nombre de quatre :

– au degré 1, le savoir ou savoir-faire évalué est faiblement maîtrisé ; il se traduit par des hésitations, des erreurs, une approximation ou une maladresse d'énonciation pour le savoir, ou de réalisation pour le savoir-faire ;
– au degré 2, le savoir est encore hésitant, et le savoir-faire se traduit par une exécution malhabile ou peu agile ;
– au degré 3, le savoir et le savoir-faire sont acquis et démontrés avec aisance, fluidité et agilité ;
– au degré 4, savoir et savoir-faire sont parfaitement maîtrisés, automatisés, et le savoir-faire est mis en œuvre les yeux fermés ; les savoir-faire sont précédés par une visualisation précise de la procédure à exécuter découlant de la mise en œuvre de schémas mentaux parfaitement opérationnels.

Un domaine de compétence concerne une entité complète de connaissances théoriques et de pratiques concrètes associées. Chaque domaine est hiérarchisé en sept niveaux (dans la version complète) qui représentent autant de paliers d'apprentissage. Chaque niveau comporte des unités de compétences relatives à un savoir et à un savoir-faire. Chaque unité peut être repérée de façon distincte, ou par une même formulation représentée par un verbe actif : « rédige », « lit », « anime », « soude » (et non pas « sait rédiger », « sait lire », « sait animer » ou « sait souder »).

Le verbe d'action fait référence à une situation déjà éprouvée et maîtrisée, alors que ce même verbe précédé de « savoir » fait référence à une situation – connue certes – mais pas forcément rencontrée et expérimentée concrètement. Il en est ainsi, par exemple, de l'item « connaît les soins palliatifs », qui indique une connaissance théorique, alors que l'item « exerce les soins palliatifs auprès de cancéreux », fait référence à une pratique et à un mode opératoire réellement déjà vécus et à une situation expérimentée et (plus ou moins) maîtrisée. De même « connaît la DAO » évoque un savoir théorique, alors que « pratique Autocad »

installe l'énonciation dans une expérience concrète. Dernier exemple : l'item « sait accueillir des clients difficiles » est plus théorique que la formulation « accueille des clients difficiles » qui indique une pratique toujours d'actualité.

Il y a donc loin du savoir, la « recette de la mayonnaise » – proche de l'aptitude – à la réalisation de cette même mayonnaise. Sa réussite révèle une compétence manifestée par la consistance et le goût de cette sauce, dans laquelle l'exercice de la pratique se mêle au talent personnel issu de la répétition, et d'une part – non mesurable – dévolue à l'âme de son réalisateur. Cet ensemble dépasse la compétence pour faire la place au talent. Un cran plus loin intervient le génie dont Einstein disait qu'il comportait 95 % de sueur. Cet ouvrage se contentera d'explorer la part de sueur constituée par les compétences pour lesquelles, selon un autre Albert – Grüss celui-là, et directeur du cirque du même nom – « le travail efface le travail » afin de transcender chaque exercice d'une compétence en un art à part entière.

2.2 Les versions d'un référentiel de compétence

L'expérience de ces douze dernières années, assortie de l'implantation de référentiels de compétences dans de multiples secteurs d'activité, ainsi que les exigences des divers établissements (moyens alloués, temps consacré, budget, organisation du projet) conduit à proposer plusieurs versions méthodologiques. Les référentiels peuvent être conçus pour un domaine de compétence considéré en fonction d'une complexité plus ou moins importante souhaitée par l'institution. En fait, la tendance est à la simplification du référentiel, notamment en ce qui concerne le nombre de niveaux, généralement réduits à 5 dans la pratique (du niveau 1 : notions de base, au niveau 5 : situations difficiles). Dès lors les domaines de compétence peuvent être élaborés selon quatre versions principales :

- Une version complète en sept niveaux qui constitue l'aboutissement ultime de la méthodologie en présentant un inventaire détaillé des savoirs et savoir-faire composant chaque niveau de compétence concerné ;
- une version normale en sept niveaux (et au moins quatre propositions par niveau) qui représente une utilisation courante de la mesure des compétences pour une fonction ou une personne ;
- une version réduite en cinq niveaux (et quatre propositions par niveaux) qui correspond davantage au besoin quotidien d'un service ou d'un établissement ;

- une version abrégée en cinq ou sept niveaux (comportant une seule proposition synthétique par niveau) qui constitue le premier stade d'élaboration et de rédaction d'un référentiel. Cette version possède l'avantage considérable de constituer une initiation à la méthodologie. Elle peut être rédigée par n'importe quel manager en un temps extrêmement court pour identifier les domaines de compétences utiles à son service. Dans ce dernier cas, la rédaction de chaque domaine peut être effectuée en moins d'une demi-heure et une dizaine de domaines vitaux pour l'efficacité d'un service peuvent alors être rédigés et consignés dans un document de référence en une demi-journée de travail.

Ensuite, au fil du temps et lors des entretiens professionnels en particulier, cette version pourra être améliorée et enrichie pour constituer un référentiel utile au service en comportant l'ensemble des domaines exigés par les diverses fonctions du service. Ainsi si chaque manager se met en devoir d'élaborer le référentiel propre à son service, et moyennant une homogénéisation finale entre les services, un référentiel complet des compétences d'un organisme peut être établi en un temps record.

Ainsi, la formation à cette version abrégée peut être rapidement effectuée. Elle peut être étendue à l'ensemble de l'encadrement d'un établissement : managers, chefs de service et dirigeants, aux fins de généralisation à moindre coût de temps et de moyens.

2.2.1 La version complète

Pour comprendre sa construction, nous avons choisi de présenter une maquette qui peut servir de modèle à l'élaboration de cette version ainsi qu'un exemple de domaine technique, issu d'une précédente mise en place du référentiel au sein d'un service d'imprimerie d'un organisme d'enseignement supérieur.

• Maquette de la version complète

Dans toutes les versions proposées, la hiérarchisation des niveaux est effectuée de façon croissante ou décroissante. Chaque niveau est numéroté de 1 à 7 (selon des paliers hiérarchisés de façon croissante) ou de 7 à 1 (paliers décroissants).

Dans la version complète, chaque niveau est constitué par quatre propositions (voire davantage si nécessaire) dont chacune identifie le savoir, le savoir-faire requis par une fonction ou présenté par le titulaire, et le savoir faire faire.

Pour l'évaluation personnelle, trois colonnes sont définies pour indiquer ce qui est su, ce qui est utilisé en pratique et ce qui est affiné, perfectionné.

Pour chaque colonne, un degré de maîtrise peut être précisé de 1 (faible) à 4 (parfait).

Tableau 2.1 Identification des niveaux d'un domaine de compétence

Niveau	Intitulé	Définition de la proposition
0	IGNORANT	Aucune connaissance n'est requise. Aucune connaissance n'est acquise.
1	CONNAISSEUR	La compétence pratique n'est pas nécessaire et le savoir requis nécessite seulement de : – connaître son existence à travers un vocabulaire de base, à définir dans chaque domaine ; – maîtriser une seule unité ; – reconnaître les éléments matériels du domaine.
2	UTILISATEUR	La compétence nécessite, outre le vocabulaire de base, de connaître un vocabulaire élargi et des définitions, de réaliser des gestes ou actions simples à partir de protocoles écrits par ailleurs.
3	GÉNÉRALISTE	La compétence nécessite la connaissance opérationnelle de plusieurs unités de connaissances (modules, protocoles et modes d'emploi décrits par ailleurs), l'accomplissement d'opérations enchaînées, la réalisation d'exercices simples, la maîtrise de situations simples regroupant plusieurs unités, la réaction adaptée à une situation en référence à l'expérience et à des situations analogues.
4	PROFESSIONNEL	La compétence permet de maîtriser des situations courantes faisant appel à un ensemble d'unités et de modules élaborés, de s'adapter à des situations nouvelles grâce à des normes et à des procédures connues et précisément référencées dans un manuel.
5	TECHNICIEN	La compétence permet d'affronter et de maîtriser des situations complexes, difficiles voire conflictuelles, en utilisant un ensemble de techniques, de démarches ou de méthodes spécifiques.
6	SPÉCIALISTE	La compétence permet de modéliser, affronter et maîtriser parfaitement toutes les situations et de les enseigner pour en améliorer l'efficacité.
7	EXPERT	C'est l'excellence qui permet, au-delà de la parfaite maîtrise du niveau précédent, de rechercher, d'innover, de proposer une normalisation et l'établissement de procédures de référence et d'être reconnu à l'extérieur, au plan national et international.

© Méthodologie soutenue par la Commission européenne, dans un projet *Leonardo da Vinci*, initiée et développée par A. Labruffe

• Élaboration de la version complète

Pour réaliser cette version qui vise l'exhaustivité, il convient de constituer, sur la base du volontariat et d'une formation méthodologique initiale, un ou plusieurs groupes de travail, au sein de l'entreprise, représentatifs du ou des secteurs choisis pour élaborer un référentiel des compétences. Cette composition peut être décidée et réalisée à l'issue du référentiel abrégé conçu par le management, ou directement mise en œuvre à l'initiative de la direction, via la direction des ressources humaines.

Ces groupes sont constitués par des agents volontaires, motivés et représentant différentes fonctions. Ils doivent être animés par un chef de projet désigné par l'établissement. Leurs travaux sont centralisés et harmonisés au fur et à mesure de leur avancement pour parvenir à :

– un recensement de l'ensemble des domaines de compétences nécessaires au service ou au secteur référencé ;
– une hiérarchisation de chaque domaine en niveaux repérés par des critères objectifs et unanimement identifiés en termes de savoirs, savoir-faire et savoir faire faire ;
– une rédaction synthétique de chacun de ces critères sous forme d'une proposition commençant par un verbe actif à la troisième personne du singulier, renvoyant à un protocole précisant les modalités d'application ;
– une rédaction homogène de chaque domaine par recours à un expert du domaine concerné et par un garant de la méthodologie. Ce document constitue au fur et à mesure du travail des groupes, le thésaurus du référentiel. Les domaines élaborés doivent être tenus à disposition de tous et enrichis au fil du temps grâce à leur utilisation conjointe, lors des entretiens annuels d'appréciation notamment ;
– une formalisation adaptée aux buts de l'appréciation selon les divers modèles présentés tout au long du présent ouvrage en fonction des objectifs à atteindre et des situations à prendre en compte.

À l'issue de ce travail, l'homogénéité est réputée atteinte quand :

– chaque niveau est identifié par un minimum de quatre ou cinq items ;
– chaque item commence par un verbe actif (éviter « est capable de », « s'occupe de », « assure », « travaille », « sait ») conjugué à la 3e personne du singulier : « rédige » (indiquant la connaissance détenue par le tenant de la fonction) ou éventuellement par le substantif présent : « rédaction de » ;
– il y a continuité de l'apprentissage en passant d'un niveau à un niveau immédiatement supérieur ;

– chaque item identifie à la fois une connaissance théorique, un savoir-faire pratique, une transmission de savoir ou de savoir-faire codifiée dans l'une des trois colonnes dans lesquelles chacune de ces déclinaisons est opérée.

Cette phase de travail doit se conclure chaque année par une restitution à l'ensemble des personnels de l'organisme afin d'entraîner l'adhésion de nouveaux services tandis que le référentiel est mis à disposition de l'ensemble du management qui peut l'utiliser à toute occasion de la gestion des compétences.

• Version complète d'un domaine de compétence : l'exemple de la PAO

La publication assistée par ordinateur (PAO) regroupe l'ensemble des connaissances et des pratiques qui permettent la création et la mise en page de documents d'information sur divers supports (papiers, Web,…), répondant à un projet éditorial.

Dans cette version, l'évaluation consiste à noter de 1 (faible), 2 (hésitant), 3 (aisé) à 4 (fort) le degré atteint pour chaque item en termes de savoir, savoir-faire et savoir faire faire.

Tableau 2.2 Domaine PAO en version complète

Niveau	Items ou Unités de compétence PAO	Savoir	Savoir-faire	Savoir faire faire
Prérequis	Maîtrise l'orthographe et la syntaxe. Connaît de façon approfondie le vocabulaire.			
1	Connaît le vocabulaire de base lié à la réalisation de documents informatiques : PAO, prépresse, mise en page.			
	Identifie et signale à un tiers le matériel utilisé pour réaliser un document : ordinateur, scanner, imprimante, lecteur ZIP…			
	Connaît l'existence des logiciels de PAO et leur rôle : Xpress ou InDesign (mise en page), Illustrator (dessin vectoriel), Photoshop (traitement de la photo et de l'image) et celle des logiciels de bureautique : Word (traitement de texte), Excel (tableur).			
	Allume un ordinateur en appuyant sur un bouton.			

Tableau 2.2 Domaine PAO en version complète (suite)

Niveau	Items ou Unités de compétence PAO	Savoir	Savoir-faire	Savoir faire faire
2	Connaît les bases de la typographie : nom de certaines polices (Times, Helvetica…), ponctuation, espacement, italique, gras…			
	Connaît et définit l'environnement de base : le bureau et les différentes icônes (corbeille, disque dur, fichier, dossier, imprimante, logiciel, menu…) et peut le signaler à un tiers.			
	Détermine les différentes fonctions des touches du clavier.			
	Connaît Acrobat Reader.			
	Insère une disquette, un CD ou un ZIP dans l'ordinateur.			
	Déchiffre une partie du bon de commande : quantité, délai, format, nature du travail, identité du client…			
	Retranscrit les informations déchiffrées sur la chemise de travail.			
	Connaît les bases de couleurs : quadri, Pantone®.			
3	Ouvre : – un document à partir d'une disquette, d'un CD ou d'un ZIP, – un nouveau document avec les logiciels de PAO, – un fichier natif (Xpress, Photoshop ou Illustrator).			
	Saisit un texte suivant les règles de typographie : respect des espaces, de la ponctuation…			
	Effectue une mise en page simple (justification, sous-titre, paragraphes, alinéas…) en noir et blanc.			
	Utilise la correction orthographique et connaît quelques signes de base de correction : (espacement plus important), (diminuer l'espace)…			
	Enregistre un document sur le disque dur et le place à l'endroit adéquat (fichier/dossier).			
	Envoie (*via* le mail), ouvre tout type de fichier et l'imprime.			

Tableau 2.2 Domaine PAO en version complète (suite)

Niveau	Items ou Unités de compétence PAO	Savoir	Savoir-faire	Savoir faire faire
4	Utilise tous les logiciels de PAO et s'adapte aux situations nouvelles ou difficiles avec l'aide d'un manuel ou des conseils d'un technicien.			
	Règle les paramètres d'impression (sélection d'imprimante) et paramètre l'imprimante (format, type de papier, installation…).			
	Utilise les raccourcis clavier (Pomme ou Ctrl S, V, P, C…)			
	Connaît les différents formats d'enregistrement (.doc, .rtf, .psd, .eps, .pdf…) et détermine quand les utiliser.			
	Conseille l'usager afin d'obtenir un document utilisable (bon format d'enregistrement, bon mode couleur, bonne police, bonne taille de l'image…).			
	Utilise toutes les règles typographiques.			
	Numérise les données à la bonne taille : bonne résolution, à l'aide d'un scanner.			
	Connaît tous les signes de correction.			
	Procède à tout type de mise en page : intégration de photo, couleur, intégration de logo.			
	Réalise l'impression sur recommandation de l'imprimeur.			
	Réalise un film et paramètre la flasheuse, la taille, la résolution, l'orientation…			
	Connaît les règles de l'impression offset (procédé d'impression, couleur, réserve, défonce…).			
	Utilise les logiciels bureautiques courants : Word, Excel.			
	Utilise les logiciels de reconnaissance de caractères.			
	Transforme un fichier natif en pdf.			

Tableau 2.2 Domaine PAO en version complète (suite)

Niveau	Items ou Unités de compétence PAO	Savoir	Savoir-faire	Savoir faire faire
5	Maîtrise les logiciels de PAO dans toutes les situations imprévues, urgentes et/ou complexes.			
	Analyse tous fichiers et résout les erreurs : mode couleurs, résolution, taille de l'image, police…			
	Forme un agent de niveau connaisseur ou débutant aux techniques de PAO.			
	Utilise tous les raccourcis clavier quel que soit le logiciel.			
	Réalise l'imposition à son initiative : mode cahier, amalgame…			
	Gère toutes les situations liées à la flasheuse et à l'envoi par réseau à l'atelier reprographie (valeurs, recto verso, grammage, format, couleur…).			
	Crée un fichier pdf.			
	Connaît et détecte les pannes de premier niveau.			
	Met en ligne un fichier pdf.			
6	Connaît et définit la chaîne graphique et toutes les règles de typographie.			
	Forme et encadre un groupe aux techniques de la PAO.			
	Suit et contribue à l'évolution des techniques de PAO.			
	Décide des choix du matériel et évalue les coûts.			
7	Dirige des recherches visant à l'amélioration et à l'optimisation des techniques et procédés de PAO.			
	Maîtrise l'informatique et le système réseau.			
	Maîtrise les techniques des arts graphiques (nombre d'or, perspective, création de police…).			
	Met au point, rédige et publie des manuels de référence à usage interne ou externe.			

• Grille d'analyse d'un domaine de compétence

Elle est présentée ci-dessous pour rédiger chaque domaine de compétence en tenant compte de la hiérarchisation – du plus facile au plus complexe – d'une part, et de la distinction en termes de savoir, savoir-faire et savoir faire faire d'autre part. En l'absence de matériel bureautique, un format A3 (double page) est conseillé ainsi que l'emploi d'un crayon et d'une gomme dans le temps de la rédaction en groupe. Ensuite la rédaction sur ordinateur facilitera l'apport de toutes les précisions utiles, la transformation ou l'amélioration des formulations puis les validations nécessaires.

Tableau 2.3 Matrice d'un domaine de compétence

Niveau	Items ou Unités de compétence	Savoir	Savoir-faire	Savoir faire faire
Domaines				
Prérequis				
Niveaux 1 à 7				

Cette matrice d'élaboration d'un domaine de compétence prévoit les domaines associés à la compétence décrite ainsi que les prérequis indispensables à l'apprentissage du domaine considéré. En pratique, en effet, un domaine de compétence n'est guère utilisable seul, de la même façon qu'il n'est pas possible de saisir un crayon avec un seul doigt : c'est plus facile avec deux, tandis qu'un objet plus lourd ou plus complexe sera mieux appréhendé avec plusieurs doigts, voire avec les deux mains comme dans le cas de la préhension d'une masse. Par ailleurs, pour frapper avec une masse il faut aussi savoir faire des avant-trous avec une barre à mine, tirer

un cordeau pour aligner les trous et tendre le grillage de clôture. Ce type d'activité implique aussi bien d'autres compétences : relaxation pour mesurer et dispenser son effort, anticipation mentale pour prévoir le plan d'action, créativité pour résoudre les problèmes impromptus rencontrés, leadership pour obtenir de l'aide et intelligence affective pour ne pas lâcher prise à la moindre difficulté ou coup de masse malencontreux…

• La performance résulte de plusieurs compétences

Le lecteur trouvera les exemples adéquats à son usage et retrouvera au fil de cet ouvrage d'autres cas typiques. Pour situer le propos en reprenant un exemple précédent, faire une conférence en anglais implique un niveau suffisant d'affirmation de soi, le contrôle de ses émotions et de son affectivité (intelligence affective), la maîtrise du stress, un niveau satisfaisant d'expression orale ainsi qu'un niveau d'anglais courant. En ce qui concerne les pré-requis pour réussir cette prestation, préparation et entraînement sont normalement à l'ordre du jour ainsi que la connaissance du contenu de la conférence. On voit comment un tableau de bord peut être constitué pour identifier, dans chaque situation, les pré-requis, les domaines associés et le niveau du domaine de compétence principal requis pour atteindre le résultat escompté.

Cette matrice peut être ensuite utilisée comme un tableau de bord pour repérer et évaluer les savoirs, savoir-faire et savoir faire faire acquis par une personne afin d'identifier et de mesurer les écarts existant en plus, ce qui correspond à des ressources disponibles. Les écarts peuvent aussi constater des déficits, ce qui correspond à des objectifs de progression à atteindre moyennant une action d'apprentissage. Les ressources disponibles pourront alors être utilisées :

– par la personne pour évoluer ;
– par l'organisme pour former d'autres personnes.

Les objectifs de progression identifiés par des propositions qualifiées dans le référentiel en termes de verbes actifs serviront à déterminer les programmes de formation utiles pour la personne concernée. Ces propositions constitueront autant d'intitulés de formation et de procédures à maîtriser lors de l'apprentissage.

La matrice peut aussi être transformée, comme nous le proposons dans le chapitre du référentiel des compétences du savoir-être, en grille d'auto-évaluation indiquant le savoir acquis, la pratique correspondante et le degré de maîtrise possédé.

Ce degré de maîtrise affine l'évaluation en indiquant quatre paliers d'acquisition : de 1 (hésitant), à 4 (parfaitement automatisé).

En conclusion, dans toute activité, la performance attendue réclame en réalité la mise en œuvre d'un ensemble de compétences qui se pratiquent de façon conjointe en associant savoirs, savoir-faire et parfois savoir faire faire. En outre, ces compétences conjuguent des compétences techniques, personnelles et relationnelles dont les tableaux de bord doivent pouvoir rendre compte pour analyser, évaluer et améliorer la performance.

3

Choix et utilisation des référentiels de compétences

Une compétence se construit en mettant en œuvre un processus itératif dans lequel l'échange entre pairs est capital ainsi que les allers-retours entre pratiques et réflexions-analyses-théorisation de ces pratiques.
AFNOR, *Mise en œuvre des ISO 9000*, p. 54.

3.1 Construction du référentiel

Une fois la méthodologie connue, puis la décision prise en haut lieu de l'implantation du référentiel de compétences, la condition essentielle de son développement réside bien sûr dans la volonté des dirigeants concernés. Il exige leur engagement indéfectible dans une action qui nécessite un investissement en temps et en moyens humains.

La procédure est consignée dans le tableau 3.1 qui permet de connaître la progression en douze étapes du référentiel ainsi que les modalités pratiques de conception réalisables par le manager seul ou par un groupe de travail.

3.2 État des lieux

Il s'agit de réaliser une analyse de la situation existante et de reformuler les objectifs de départ afin de :

a) procéder à l'état des lieux : audit du service ou de l'établissement concerné en termes de fonctions, de structure et d'organisation ;

b) recensement des besoins des secteurs concernés en termes de compétences ;

c) prévision des évolutions technologiques et de leur impact sur les fonctions et les compétences requises.

3.2.1 Constitution d'un groupe de projet

Il s'agit de constituer un ou plusieurs groupes de travail de personnes volontaires, dans des services représentatifs des secteurs choisis, pour les former à la méthodologie du référentiel. Ces groupes sont animés par un chef de projet qui met en œuvre une méthodologie adaptée aux objectifs et aux délais. Il peut être aidé par des responsables qui constituent alors un groupe de pilotage qui va superviser, aider et valider l'avancement des groupes de travail, puis essaimer la méthodologie au sein de l'organisme.

3.2.2 Appropriation de la méthodologie

Les travaux de ces groupes sont régulièrement harmonisés par l'expert méthodologique pour parvenir à :

– un recensement de l'ensemble des domaines de compétences du secteur étudié ;

– le choix d'une version simplifiée pour établir la hiérarchie du référentiel ;

– une hiérarchisation de chaque domaine en niveaux ;

– la rédaction de propositions énonçant des caractéristiques objectives et factuelles, identifiées en termes de savoirs, savoir-faire et savoir faire faire (sur le modèle de la grille d'élaboration, dans un format A3).

Tableau 3.1 Procédure d'élaboration d'un référentiel de compétences

	Étapes de la procédure	Seul	En groupe
1	Identifier et lister l'ensemble des domaines d'un secteur (santé ou informatique) ou d'une structure (service, atelier).	X	X
2	Définir et délimiter chacun des domaines.	X	X
3	Analyser chaque domaine en sept niveaux, puis repérer des unités simples de compétences distinguant des savoirs, savoir-faire et savoir faire faire, donnant lieu à : – une formule abrégée ; – une formule complète.	X X	 X X
4	Rédiger chaque unité de compétence en termes objectifs et contrôlables de savoirs, savoir-faire et savoir faire faire.		X
5	Faire valider la rédaction par les spécialistes ou experts des domaines concernés, puis classer dans un document centralisateur, le référentiel de compétences.		X
6	Analyser et repérer tous les domaines de compétence utiles à une fonction ainsi que chaque niveau requis par une fonction.	X	
7	Anticiper l'évolution des niveaux requis dans chaque fonction et secteur (à 3 ou 5 ans).	X	
8	Rédiger, à partir des items faisant l'objet d'écarts entre niveaux requis et niveaux pratiqués, des programmes de formation pour : – combler les écarts, – faire rédiger les protocoles correspondants, – perfectionner les compétences de chacun.	X	 X X X
9	Diffuser aux autres services, partenaires sociaux et formateurs les référentiels réalisés.	X	
10	Utiliser le référentiel à toute occasion d'appréciation (recrutement, évaluation, reclassement, promotion) et de formation.	X	
11	Utiliser le référentiel pour l'IRH du service et tout au long de la carrière des personnels.	X	
12	Faire évoluer et mettre à jour le référentiel chaque année à l'occasion des entretiens annuels d'appréciation.		X

3.2.3 Expérimentation opérationnelle

Il importe d'engager une expérimentation opérationnelle dans les services ou établissements volontaires pour :

a) expérimenter la faisabilité du référentiel ;

b) affiner le référentiel et les niveaux ;

c) évaluer les personnels concernés ;

d) mesurer des écarts entre les compétences requises par une fonction à un moment donné et les compétences effectivement mises en jeu par le titulaire de la fonction ;

e) transformer ces mesures en programmes de formation adaptés à combler ces écarts ;

f) repérer et utiliser des personnes ressources (seniors en particulier) pour réaliser leur transfert de compétences par compagnonnage, parrainage, e-tutorat, coaching ou formation ;

g) former des évaluateurs internes à l'établissement ;

h) faire l'inventaire de l'ensemble des compétences disponibles dans un établissement ou dans un secteur d'activité.

3.2.4 Consolidation du référentiel

Une fois le référentiel rédigé, il s'agit d'engager une action – réalisée en concertation dans le ou les services volontaires – pour développer la construction du référentiel et consolider les propositions qui le composent.

Par la suite, en fonction du temps disponible ainsi qu'à l'occasion des entretiens professionnels, l'homogénéisation du nombre de niveaux peut être améliorée. En outre, la rédaction peut être précisée avec des chiffres, des quantités, des adjectifs. L'entretien annuel devient alors un moment privilégié pour cette actualisation et préciser ce qui est attendu en termes de compétences, de protocoles pour progresser dans la tenue d'une fonction déterminée.

3.3 Choisir une version du référentiel

Si la version complète du référentiel de compétences représente l'objectif idéal de sa réalisation, d'autres versions (dites abrégée, réduite, normale) peuvent être des étapes intermédiaires qui permettent d'amorcer le processus de sa constitution. Leur élaboration peut donner lieu à la construction des tableaux de bord que nous proposons dans la suite de cet ouvrage afin de faciliter la tâche du management. Insistons d'ailleurs sur l'importance de cette mission (Y, humaine, relationnelle selon la dénomination des auteurs cités dans l'introduction, Douglas Mc Gregor et Edward Deming) du management qui lui permet de s'approprier et de développer sa compétence primordiale. Le management relationnel est constitué par un ensemble de compétences nécessaires pour encadrer des équipes et motiver chacun des collaborateurs dont le manager a la charge.

3.3.1 Version abrégée

Pour le manager, la version abrégée représente une aide précieuse pour évaluer ses collaborateurs, lesquels peuvent d'ailleurs élaborer pour eux-mêmes les domaines de compétences dans lesquels ils excellent. Il leur suffit de rédiger sous forme d'une proposition unique, pour chaque niveau, quel est l'élément essentiel de la connaissance qu'il faut développer en se servant des modèles proposés dans cet ouvrage. Il est aussi possible de se limiter – pour chaque niveau – à l'énoncé de quatre items laconiques mais essentiels pour définir le savoir ou savoir-faire de référence.

La version abrégée est ainsi constituée par un tableau qui servira d'évaluation concertée lors d'une rencontre avec un collaborateur pour mesurer des écarts entre le niveau requis par une fonction et celui présenté par une personne. Par la suite, en fonction du temps, cette version abrégée pourra être transformée en version complète grâce à un travail de groupe plus conséquent.

3.3.2 Version réduite

Nous présentons comme modèle une compétence relationnelle[1] qui identifie un savoir-être. Comme pour les compétences techniques, formelles ou professionnelles, chaque niveau est défini par quatre à six propositions (ou items) commençant

1. Nous en avons identifié une trentaine dans *Compétences relationnelles, du savoir-être au savoir-agir*, AFNOR, 2005.

par un verbe actif. Chaque item permet d'identifier l'exigence requise ou l'objectif opérationnel à atteindre en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir faire-faire.

Tableau 3.2 Version abrégée du tutorat

Niveau de compétence	Type de tutorat	Caractéristiques majeures du tutorat
7	Supervision	Conçoit des thèmes innovants, anime des groupes expérimentaux à forte charge émotionnelle (groupes thérapeutiques par exemple) et supervise des animateurs chevronnés.
6	Régulation	Conçoit et anime de nouveaux programmes sur tous types de groupes. Anime des groupes visant à des changements d'opinions et de comportements.
5	Tutorat ardu	Prend en charge et anime des groupes inconnus avec des programmes expérimentés. Maîtrise la dynamique d'un groupe difficile, voire conflictuel. Improvise la conduite d'un groupe sur des thèmes à fort contenu affectif émanant spontanément des participants.
4	Tutorat en solo	Anime des groupes sur des programmes précédemment réalisés en co-animation sur des groupes connus et des thèmes cognitifs avec des supports formalisés.
3	Co-animation encadrée par un tuteur principal	Anime des séquences pédagogiques : discussion sur un thème, exercice formel, supervision de travaux en petits groupes, apport interactif d'un module d'information d'une demi-heure.
2	Co-animation ponctuelle	Prépare de courts modules d'apport d'information ou de régulation : lancement d'un thème, présentation d'un tableau, graphique ou schéma, module d'évaluation continue.
1	Observation d'un tuteur	Observe et analyse par écrit le déroulement d'une réunion ou d'un stage de formation, effectue prise de notes, compte rendu et évalue en concertation avec l'animateur responsable la dynamique du groupe et les choix pédagogiques.

Chaque domaine est établi de façon croissante (ou décroissante pour la présentation d'un domaine, mais il est plus facile de construire en partant des bases nécessaires qu'en retranchant des couches de savoir du niveau d'expertise), en gardant à l'esprit la hiérarchie de l'apprentissage nécessaire pour passer de la

connaissance approximative et aléatoire du domaine à une connaissance de plus en plus approfondie, en fonction des nécessités psychopédagogiques de l'acquisition.

Chaque item renvoie à des protocoles précisés dans des manuels établis par ailleurs (procédures, modes d'emploi, exercices) et pouvant faire l'objet d'un entraînement lors de sessions de formation ou d'exercices d'apprentissage effectués en autoformation.

Pour faciliter la compréhension et correspondre à cette version dite réduite, la maquette du tableau 6.11 exclut du champ de l'analyse et de l'apprentissage les niveaux acquis par des professionnels spécialistes et experts des compétences comportementales, personnelles et relationnelles, qui interviennent en tant que formateurs par exemple (en groupe ou en tutorat).

Les compétences relationnelles ont généralement deux caractéristiques remarquables. Elles se traduisent dans un comportement qui a tendance à être évalué de façon binaire. En second lieu, elles sont presque toujours évaluées en termes de manque et de reproche : « vous avez ou pas de l'initiative, vous êtes ou non créatif, vous maîtrisez mal vos émotions ».

Tableau 3.3 Hiérarchisation d'un domaine de compétence relationnelle

Niveau	Connaissance	Proposition générique
1	Intuitive	Les savoirs et savoir-faire sont intuitifs et empiriques, souvent insuffisants pour faire face aux situations élémentaires impliquant le savoir-être ou la caractéristique de personnalité adaptée. Ce manque est reconnu par l'intéressé et/ou son entourage.
2	Théorique	La mise en œuvre du savoir-être est assise sur des connaissances théoriques ou des analyses préalables qui permettent d'aborder des situations simples, limitées dans le temps. Elle est partielle et discontinue.
3	Opératoire	Le savoir-être comporte la connaissance opérationnelle de plusieurs unités de compétences qui permettent d'affronter une palette de situations et d'y faire face de façon satisfaisante, mais la résistance à l'émotion, à la pression de temps et d'enjeu est limitée.
4	Pratique	La compétence permet de maîtriser des situations diversifiées faisant appel à un ensemble d'unités, de s'adapter à des situations nouvelles grâce à des normes et à des procédures connues, puis de recourir à des spécialistes quand la difficulté et la complexité s'accroissent.
5	Complexe	La compétence permet d'affronter et de maîtriser des situations à forte charge émotionnelle, complexes, difficiles voire conflictuelles, en utilisant un ensemble de techniques, de démarches ou de méthodes spécifiques faisant l'objet d'un entraînement constant.

Dénaturées en caractéristiques de personnalité immuables, les compétences relationnelles font donc l'objet d'un étiquetage quasi définitif concernant la personne plus dévaluée qu'évaluée. Ainsi chacun de nous se voit nié dans son existence même et réprimé dans l'essence de ses besoins fondamentaux (expression, information, reconnaissance, progression). Le jugement à l'emporte-pièce de ces caractéristiques relationnelles est issu d'une psychologie balbutiante et réifiante qui n'a guère évolué depuis l'origine, au tout début du siècle dernier. Ce jugement servait alors à étiqueter une fois pour toutes et à confiner chacun dans les cases construites par le taylorisme flamboyant comme des caissons étanches, avec pour mission de conserver chacun dans le strict rôle social et industriel qui lui était dévolu. Depuis lors, cette « psychologie de souillarde », comme la nommait le professeur Jean Château[2], est colportée à l'envi par les medias avides de sensationnalisme dans des recueils et magazines qui envahissent les halls de gare et par les gourous qui hantent les plateaux de télévision. Selon elle, les caractéristiques de personnalité appartiennent au domaine de l'être, un en-soi mythique, acquis une fois pour toutes. Les inventaires de personnalité, ainsi que les profils qui en découlent, sont tout à fait propices à entretenir cette catégorisation binaire : *je suis ou ne suis pas : ouvert, dynamique, ambitieux, autonome, dévoué, scrupuleux, rigoureux, sociable, assuré, susceptible…* en compagnie d'un zeste de raton laveur.

Il appartient donc aux référentiels de compétences relationnelles, lors de leur élaboration et de leur utilisation, d'identifier des comportements passibles d'apprentissage et de perfectionnement. Cette tâche implique de hiérarchiser chaque domaine de ces compétences en niveaux croissants, comme pour la construction des référentiels de compétences techniques.

Il s'agit aussi de trouver, en amont de certaines caractéristiques de personnalité, réfractaires en première analyse à cette identification objective en termes de faits, une compétence dont l'apprentissage retentit sur la caractéristique de comportement qu'il s'agit de faire évoluer. Ainsi, par exemple, l'autonomie comme l'adaptation résultent de l'apprentissage préalable de compétences techniques proprement professionnelles liées à un métier. Elles découlent aussi, pour une large part, des explications et de l'aide prodiguée par le management dans le cadre d'une description de fonction. Un

2. Jean Château a créé l'Institut de psychologie à la Faculté des lettres de Bordeaux, et a publié de nombreux ouvrages auxquels nous avons participé, notamment *La culture générale*, chez Vrin et *L'intelligence ou les intelligences ?* aux éditions Mardaga. Cette faculté a été un haut lieu des sciences sociales depuis Émile Durkheim, Jean Stoetzel (fondateur de l'IFOP), Jean Bourricaud, Roger Daval, jusqu'à Raymond Boudon.

manuel d'assurance qualité peut aussi participer à cette clarification en précisant ce qui est attendu, lors de chaque procédure, par le tenant du poste.

D'autres caractéristiques de personnalité attendues d'un salarié peuvent aussi avoir des correspondances en termes de compétences relationnelles identifiables et passibles d'un apprentissage. Ainsi le charisme, attendu d'un chef, d'un formateur ou d'un élu, résulte de l'apprentissage des différentes techniques, procédures et pratiques identifiées dans la compétence dénommée « leadership » associée à l'exercice d'autres compétences apprises et perfectionnées à de multiples occasions : expression orale, affirmation de soi, management relationnel, communication interpersonnelle, intelligence affective… La créativité espérée d'un collaborateur est décuplée par l'apprentissage des différentes méthodes (combinatoires, associatives, analogiques, oniriques)[3] qui favorisent son éclosion assise sur l'excellence de ses compétences proprement techniques.

Nous pouvons donc affirmer que si les compétences techniques sont facilement repérables, puis identifiées de façon hiérarchisée dans un référentiel, les compétences relationnelles doivent faire l'objet des soins les plus attentifs de la part des managers. Leur négation ou leur négligence est la source de tous les dysfonctionnements des organismes. Elles constituent alors une véritable psychopathologie, mise en lumière depuis longtemps, qui se traduit en conflits, absentéisme, *turnover*, sabotage, démotivation et non-qualité[4].

3.3.3 L'exemple de l'intelligence affective

À titre exemplaire, voici comment l'émotivité et la maîtrise émotionnelle se traduisent en une compétence identifiable et passible d'apprentissage que nous dénommons *intelligence affective*. Suite aux travaux d'Antonio Damasio[5] et Jean-Didier Vincent[6], il faut insister sur le fait que l'émotion constitue une irruption dévastatrice dans le champ de la conscience et détruit ou inhibe la meilleure des intelligences. En 2006, lors de la finale de la Coupe du monde de football contre l'Italie, sous le coup de l'émotion, Zidane, sans réfléchir aux implications de son geste, assène un coup de tête à l'auteur de l'insulte. Poussé par la colère résultant

3. Bouillerce Brigitte et Carré Emmanuel, *Savoir développer sa créativité*, Retz, 2000.
4. Amiel Roger, Sivadon Paul, *Psychopathologie du travail*, ESF, 1969.
5. Damasio Antonio, *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 2000.
6. Vincent Jean-Didier, *Le Cœur des autres*, Plon, 2004.

d'une provocation, un Premier Ministre perd son contrôle et déclenche un incident avec le Premier secrétaire du parti socialiste en l'accusant de lâcheté.

L'affectivité, quant à elle, se situe dans une zone de contrôle conscient qui enrichit l'intelligence en favorisant l'analyse de chaque situation et de leurs implications. Cependant, au-delà d'un certain seuil et en l'absence d'apprentissage et de préparation, cette frontière est vite franchie, dévastée par un mot qui, en fait, n'a aucune réalité : puis-je vraiment croire que ma mère ou ma sœur sont des prostituées sur la seule affirmation d'un provocateur ? Puis-je encore me considérer, comme le souligne Georges Charpak[7] prix Nobel de physique, à l'époque néolithique, le jouet de mes passions, la victime impuissante – mais consentante et même contente – de mes émotions ?

L'intelligence affective est donc une compétence relationnelle qui vise à canaliser l'émotion pour la mettre au service de la raison dans toutes les situations où l'autre essaie de nous faire sortir de nos gonds pour échapper à ses responsabilités, fuir le dialogue, ou avoir une bonne raison pour ne pas réaliser la tâche qui lui était assignée. Elle se mesure à l'aide d'un indicateur résultant du tableau suivant : le quotient d'intelligence affective (QIA).

Insistons enfin sur le fait que chaque compétence relationnelle peut être mesurée par un niveau (de 1 à 7) et un degré de maîtrise (de 1 à 4). Moyennant un entraînement spécifique concernant chacune des propositions estimées déficientes, il est possible de s'entraîner afin de parvenir à un degré de maîtrise plus élevé, puis de parvenir au niveau croissant suivant.

Il devient donc capital de posséder des tableaux de bord pour mesurer le niveau atteint dans chacune de ces compétences relationnelles afin d'inciter autrui – ou de s'engager soi-même – à progresser par l'assignation d'objectifs clairement décrits par les propositions identifiées à chaque niveau.

Tableau 3.4 Évaluation de l'intelligence affective

Niveau	Unités de compétence Intelligence affective	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3	Affine 1 2 3 4
1	Connaît les situations qui contrarient l'affectivité.			
	Connaît les émotions de base et les situations qui y président.			
	Pratique la respiration abdominale.			
	Anticipe les situations critiques par la visualisation.			

7. Charpak Georges, Omnès Roland, *Soyez savants, devenez prophètes*, Odile Jacob, 2005.

Tableau 3.4 Évaluation de l'intelligence affective (suite)

Niveau	Unités de compétence Intelligence affective	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3	Affine 1 2 3 4
2	Maîtrise son affectivité dans les situations les plus courantes : stress léger, contrariété, douleur légère…			
	Continue une conversation qui lui déplaît pour parvenir à maintenir une relation satisfaisante.			
	Analyse un problème malgré des questions imprévues ou des contestations.			
	Reste empathique quand il écoute l'expression d'idées opposées à la sienne.			
3	Continue un exposé, une réflexion ou une argumentation quand il est personnellement mis en cause.			
	Pratique des exercices de relaxation en toute occasion anxiogène.			
	Reste empathique quand il est l'objet de compliments ou de reproches ou d'objections dures.			
	Structure ses interventions grâce à des synthèses utiles à la poursuite du dialogue.			
4	Suit un protocole préétabli dans tous les entretiens formalisés (recrutement, accueil, appréciation).			
	Conduit un entretien avec détermination sans sympathie ni antipathie.			
	Prévient un conflit en recadrant la relation sur un contenu objectif : des faits, des preuves ; des dates, des lieux, des chiffres.			
	Anime les réunions courantes à la satisfaction explicite des participants conformément à l'ordre du jour et à la préparation.			
5	Traite un conflit émergeant en entretien ou réunion sans s'impliquer personnellement.			
	Maîtrise ses émotions pour les expurger à des moments opportuns grâce à des techniques spécifiques de relaxation et de purge noire.			
	Reste impassible, coopératif et énergique face à des agressions et garde un ton mesuré face à de violentes contradictions.			
	Continue à gérer un travail de groupe, quelles que soient les oppositions, grâce à sa maîtrise du dialogue et de la dynamique de groupe en atteignant l'objectif dans les délais fixés, à la satisfaction des participants.			

Légende

Chaque proposition prend en compte deux critères principaux : le niveau atteint, croissant de 1 à 5 et, pour chaque type de connaissance (savoir, utilisation, affinement), le degré de maîtrise atteint de 1 (faible) à 4 (fort).

L'indicateur global QIA comptabilise le niveau le plus élevé atteint, défini par une proposition et le degré de maîtrise associé, ce qui s'énonce, par exemple : QIA = 4.3.

L'analyse peut être affinée en détectant, pour chaque proposition, des objectifs de progression qui le méritent, en la reformulant en termes de plan d'action comme, par exemple pour le niveau 4 : « prépare et suit un protocole pour chaque entretien », ou encore : « élimine préjugés, antipathie ou sympathie pour les prochaines rencontres. »

3.4 Version normale

La version normale d'un référentiel comporte sept niveaux croissants et quatre propositions par niveau. C'est un stade d'élaboration qui enrichit la version réduite et qui permettra, par la suite, grâce à des compléments réalisés au fil des entretiens annuels ou de la complexification des fonctions de l'organisme, de passer à une version dite complète. En tout état de cause, le document global, qui regroupe l'ensemble des domaines de compétences, peut faire coexister les différentes versions du référentiel. Nous avons choisi de présenter un domaine utile au quotidien par tous les acteurs d'une organisation : « la prise de parole en public », ou « expression orale ». Elle est d'autant plus utile à évaluer et importante à perfectionner que les relations antérieures à l'école, en famille comme au travail ont concouru à la réprimer, alors que les relations professionnelles actuelles exigent son exercice pertinent et délié à toute occasion de prise de parole en public par tous les acteurs de l'organisme.

3.4.1 Domaine « expression orale » en version normale

L'expression orale représente un domaine de compétence dont l'apprentissage est à la source de multiples autres compétences d'ordre technique ou relationnel. Ainsi, l'expression orale permet de fortifier l'affirmation de soi aux niveaux basiques, tout en conduisant celui qui la possède à un niveau 4 (consistant à savoir présenter des exposés), à un niveau 5 pour savoir garder son calme dans des réunions houleuses ou des rencontres de face à face difficiles.

L'expression orale comporte l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques utiles et nécessaires pour prendre et maîtriser la parole, se faire comprendre et convaincre ses interlocuteurs en toute occasion de la vie professionnelle : entretiens, réunions, exposés, passation de consignes, explications,

téléphone, comptes rendus oraux, annonces par haut-parleur, prise de parole lors d'une assemblée, visite guidée, démonstrations, compliments, allocutions, oraisons.

Le tableau ci-dessous est organisé de façon à utiliser la hiérarchisation du domaine en version normale afin de fournir soit une auto-évaluation de l'utilisateur, soit l'évaluation d'un collaborateur du management. C'est typiquement un tableau utilisable lors des différentes situations d'appréciation un jour de recrutement, d'accueil dans une fonction, d'analyse des besoins de formation, d'entretien annuel, ou de promotion. Il peut servir aussi dans les autres circonstances de transfert de connaissances : évaluation des plus de cinquante ans, départs à la retraite, reconversion.

Tableau 3.5 Domaine expression orale en version normale

Niveau	Unités de compétence Expression orale	Je sais 1 2 3 4	J'utilise 1 2 3 4	J'affine 1 2 3 4
1	S'exprime avec un vocabulaire simple, limité (500 mots), usuel, utile dans les situations de la vie quotidienne.			
	Relate un fait simple, transmet des consignes.			
	Comprend un ordre simple et le verbalise pour l'exécuter.			
	Connaît, comprend et utilise correctement un vocabulaire de base (500 mots) et des formulations syntaxiques courantes.			
2	Exprime et comprend un vocabulaire spécialisé, technique par exemple.			
	Effectue un compte rendu oral précis décrivant une tâche particulière.			
	Utilise des phrases simples, structurées et concises pour transmettre des informations et expliquer des modes opératoires simples (faire une piqûre, une sauce, mettre en marche une machine…).			
	Repère ses points faibles et agit pour les améliorer.			
3	Explique à un ou plusieurs interlocuteurs le déroulement d'une procédure, les principales étapes d'un procédé, les phases d'un processus, les points clés d'une démarche.			
	Expose avec un vocabulaire varié devant un auditoire ou en réunion un sujet préparé.			
	S'exprime à partir d'un plan de façon fluide, claire et précise en s'adaptant aux réactions de son auditoire et en apportant des précisions et clarifications répondant aux demandes de ses interlocuteurs.			
	Utilise une grille d'analyse pour évaluer son expression et le déroulement d'une situation de communication.			

Tableau 3.5 Domaine expression orale en version normale (suite)

Niveau	Unités de compétence Expression orale	Je sais 1 2 3 4	J'utilise 1 2 3 4	J'affine 1 2 3 4
4	Improvise un exposé de 10 à 15 minutes sur un sujet connu et préparé, et réalise un exposé préparé de 30 minutes.			
	S'exprime en toute occasion (discussion, intervention en réunion) avec une voix respirée, articulée, modulée, au débit régulier, tonique.			
	Utilise les silences pour rythmer son expression, retenir l'attention et faire réfléchir ses interlocuteurs.			
	Intervient dans toutes situations orales (entretien, exposé, réunion, négociation) avec aisance, chaleur et conviction en ayant préparé le contenu de son expression.			
5	Maîtrise son expression en utilisant un vocabulaire nuancé dans les situations difficiles et conflictuelles : opposition, négociation, débat contradictoire, provocations, conflit.			
	Répond aux objections avec calme et pondération, en structurant son intervention et valorisant son interlocuteur.			
	Adapte ses interventions en fonction de l'auditoire, notamment dans le cas de la présentation d'un projet ou d'une idée complexe.			
	Évalue toutes ses prestations orales grâce à une grille d'analyse.			
6	Improvise dans les situations exceptionnelles et devant des auditoires hostiles : réunions, conférences, interviews radio-télé-presse, plateau de télévision.			
	Prépare minutieusement toutes ses interventions orales selon une démarche méthodique afin de leur donner une apparence de réflexion improvisée.			
	S'entraîne régulièrement aux bases de l'expression : articulation, respiration, rythme, débit, intonation, modulation.			
	Élabore des plans de formation adaptés à ses collaborateurs			

Tableau 3.5 Domaine expression orale en version normale (suite)

Niveau	Unités de compétence Expression orale	Je sais 1 2 3 4	J'utilise 1 2 3 4	J'affine 1 2 3 4
7	Intervient dans les conférences de presse et auprès des médias en captant l'attention et en faisant passer son message de façon convaincante.			
	Capte et mobilise l'attention de vastes auditoires et maîtrise les mouvements de foule.			
	Se perfectionne en vue d'affronter et maîtriser les situations les plus difficiles et notamment les mouvements sociaux ou populaires.			
	Publie des ouvrages de référence.			

Légende

L'indicateur de compétence expression orale met en évidence le niveau atteint de 1 à 7 ainsi que le degré de maîtrise de 1 (faible) à 4 (fort). Il peut être précisé de façon qualitative en repérant, parmi les propositions, celles qui méritent d'être reformulées en objectifs de progression en raison du degré de maîtrise atteint, estimé provisoirement insuffisant.

Par exemple, pour le niveau 4 : « s'exerce à des silences plus fréquents au cours des dialogues » ; ou encore, dans la perspective d'une situation exceptionnelle (plateau de télévision, allocution lors d'un événement extraordinaire) qui mérite de progresser vers un niveau supérieur, comme l'indique un des items du niveau 6 : « s'entraîne à l'improvisation : exposés et réponses à des questions inattendues. »

3.5 Utilisation du référentiel

Une fois le référentiel élaboré, il devient la source privilégiée des tableaux de bord servant à l'évaluation et au perfectionnement des compétences dans une double perspective. D'abord, il s'agit de jeter les bases d'une gestion prévisionnelle des compétences des personnels, peu ou mal pratiquée par les deux tiers des entreprises, selon une enquête récente d'Alain Meignant[8]. Selon cette enquête, trois lacunes ont été mises en évidence au sein de la majorité des organismes :

a) les compétences nécessaires pour mettre en œuvre et maintenir le système de management de la qualité ne sont pas identifiées ;

b) les compétences existantes ne sont pas recensées ;

c) il n'existe pas de méthode pour évaluer les compétences du personnel.

8. Meignant Alain, « *Compétences, management et nouvelles missions d'encadrement* », in Cahiers thématiques journée du 15 novembre 2002 du MEDEF.

En outre, il s'agit de prendre en compte la prise en charge effective des besoins fondamentaux des salariés pour les satisfaire et les conduire à épanouir leurs talents. Dès lors, et vis-à-vis de ces deux objectifs, le référentiel des compétences devient le support principal de l'évaluation de tous les acteurs d'un organisme, aussi utile et indispensable pour les managers que pour l'ensemble des salariés. En effet, comme chaque proposition qui le compose sert d'intitulé à un objectif de formation, il permet de mesurer précisément son degré de finalisation tout au long du processus d'évaluation de la formation entreprise. Le référentiel, au-delà de cet objectif principal, souscrit à de multiples autres objectifs dont la liste ci-dessous peut être complétée en fonction des situations vécues au sein d'un organisme et des besoins de la direction.

3.5.1 Évaluer les personnels concernés

Le référentiel devient un étalon de mesure pour graduer le niveau et le degré de maîtrise d'un ou de plusieurs domaines mis en œuvre lors de la réalisation d'une tâche. Cet étalon de mesure conduit à évaluer les compétences de chaque salarié à tous les moments de l'exercice de sa fonction et à décider, à partir des écarts constatés, des objectifs de perfectionnement à engager.

3.5.2 Mesurer les écarts

Ces écarts, issus de l'évaluation entre des niveaux à atteindre et des niveaux effectivement réalisés, mis en évidence de façon objective par la formulation des propositions identifiant chaque niveau d'un domaine de compétence, doivent être transformés en programmes de formation adaptés pour les combler, en fonction d'objectifs précisément identifiés. Ces programmes doivent aider à constituer des groupes de niveaux, adopter un rythme pédagogique « calé » sur les connaissances effectives évaluées au fur et à mesure des nouvelles acquisitions.

3.5.3 Déterminer des besoins et des objectifs de formation

Ils découlent de la détermination des écarts mis en évidence par les cartes de compétences personnelles établies lors des entretiens d'évaluation effectués à l'occasion des différentes situations où celui-ci s'avère utile : embauche, accueil, entretien professionnel, mutation, promotion, reconversion…

3.5.4 Apprécier l'état et la valeur des ressources humaines disponibles

Cette appréciation dans un établissement, dans un secteur d'activité ou dans un service conduit à constituer un inventaire des compétences disponibles. Il sert dans différentes situations : pourvoir des postes, animer des formations, désigner des chefs de projets qualifiés, promouvoir des personnes, prévoir des promotions, transférer des compétences.

3.5.5 Former des évaluateurs internes à l'organisme

Ces évaluateurs pourront piloter et généraliser la rédaction des divers domaines de compétences utiles à l'organisme. Ils veilleront aussi à enrichir le référentiel général consignant l'ensemble des domaines de compétences dans un référentiel affiné comportant l'ensemble des versions complètes des divers domaines de compétences, tant au plan technique qu'au plan relationnel.

3.5.6 Développer les apports du référentiel

La méthodologie peut être appliquée à tous les domaines de la gestion des ressources humaines et du management qui peuvent en tirer des enseignements pratiques pour motiver, faire évoluer les fonctions, recruter et former toutes les catégories de personnel. L'élaboration et l'utilisation des tableaux de bord qui en découlent constituent un apport notable de ce développement.

3.5.7 Améliorer l'organisation et l'efficacité des services

Cette amélioration est fonction de l'adéquation hommes/fonctions. Cette adéquation, et surtout les écarts constatés, peuvent être mis en évidence par des tableaux de bord que nous avons choisi de développer dans cet ouvrage. Ces tableaux peuvent servir de base de travail pour les adaptations que les services des ressources humaines et le management pourraient juger utiles de réaliser afin d'optimiser la gestion des compétences comme la motivation des salariés.

3.5.8 Détecter et améliorer la qualité des procédures

Dans la perspective d'une démarche de qualité totale, le référentiel de compétences conduit à passer au crible l'ensemble des procédures utiles à l'efficacité de l'organisation. Or, l'identification et la formalisation de chacune de ces procédures débouchent sur l'établissement d'un manuel qualité à l'intérieur duquel doivent se retrouver toutes les procédures techniques et relationnelles visant à l'obtention de la qualité. Celle-ci se traduit à la fois dans :

– le produit et/ou le service répondant à des normes et procédures ;
– la souscription de ce produit/et ou service aux attentes et besoins du client final ;
– l'obtention de la satisfaction de chacun des acteurs du réseau clients-fournisseurs internes et externes de l'organisme.

3.5.9 Redéployer le management relationnel

L'atteinte de cet objectif implique de prendre en compte les éléments comportementaux requis par une véritable démarche qualité visant à l'obtention ou à la conservation de la certification ISO 9001. La métaphore indique aussi que, à partir du corpus technique qui fait sa force, le management doit déployer les ailes relationnelles qui font sa subtilité. Ces éléments comportementaux peuvent être traduits en autant de compétences relationnelles passibles d'une description hiérarchisée et d'un apprentissage basé sur des exercices et des entraînements spécifiques.

Rappelons les ingrédients actualisés du management relationnel requis aujourd'hui par ceux à qui il est destiné :

- une prise en charge de chacun des collaborateurs dans son identité particulière ;
- une stimulation des quatre besoins fondamentaux qui demandent leur dû dans chaque situation : expression, information, reconnaissance et progression ;
- une organisation et une planification de l'activité de chacun comme d'un service tout entier ;
- la démonstration d'un modèle de comportement axé sur le dialogue, la concertation, l'encouragement et le transfert de connaissances (tutorat) ;
- l'évaluation des compétences et l'incitation à leur perfectionnement.

Tableau 3.6 Utilisation du référentiel

	Utilisations majeures du référentiel	**Direction**	**DRH**	**Management**	**Personnels**
1	Élaborer des tableaux de bord de compétences.				
2	Mettre en chantier la GPEC.				
3	Évaluer les personnels à toutes les étapes de la carrière.				
4	Mesurer des écarts de compétences.				
5	Évaluer les ressources disponibles.				
6	Former des évaluateurs internes.				
7	Déterminer les besoins de formation et évolutions de compétences.				
8	Développer les apports du référentiel.				
9	Améliorer l'organisation des services.				
10	Détecter les procédures à améliorer.				
11	Redéfinir le rôle du management et développer ses compétences relationnelles.				
12	Développer le référentiel (compétences techniques et relationnelles, versions complètes).				
	Évaluation de l'avancée du référentiel				

Légende

Ce tableau doit mettre en évidence, pour chaque catégorie du personnel concerné, où en est l'utilisation du référentiel de compétences en indiquant de 1 (inusité) à 4 (avancé) le degré d'utilisation.

Un code couleurs peut aussi permettre de visualiser les actions les plus en avance **(vert)** et celles qui sont en retard **(rouge)**.

L'utilisation de ce tableau débouche donc sur des plans d'action prioritaires.

3.6 Les cartes de compétences, atout maître des managers

Le management, pour devenir relationnel, doit posséder des outils qui lui permettent la réalisation aisée de cette mission qui se conduit quotidiennement avec une équipe et chacune des personnes qui la composent. C'est l'objectif des tableaux de bord présentés dans les chapitres suivants de faciliter cette nouvelle mission du management, aussi délicate que subtile, axée sur l'évaluation des compétences, la mise en œuvre de procédures relationnelles et le perfectionnement de chacun pour affiner l'adaptation de chaque domaine de compétence au niveau requis par la situation.

Parmi ces tableaux de bord, les cartes de compétences constituent donc un repère capital à chaque occasion d'une décision importante dans la vie d'un salarié. Elles servent alors à infléchir l'action du management dans le sens qui convient à la stimulation des besoins fondamentaux de ses collaborateurs. Ces cartes doivent être conçues et pratiquées comme un atout essentiel, d'autant qu'elles sont établies en concertation avec chaque intéressé.

Pour chacune des propositions du tableau suivant, qui identifient les objectifs de l'utilisation des cartes de compétences, cochez la case correspondant à votre niveau effectif de pratique pour chacune des cartes de compétences.

À l'issue de cette évaluation, vous pourrez estimer où vous en êtes sur l'itinéraire qui conduit à manager efficacement les compétences de vos collaborateurs et mettre en chantier le plan d'action qui vous fera progresser sur cette voie.

Pour chaque item, cotez ainsi votre pratique :

A – inconnu	0 point
B – rare	1 point
C – fréquent	3 points
D – courant	5 points

Tableau 3.7 Objectifs des cartes de compétences

	Objectifs des cartes de compétences	**A 0**	**B 1**	**C 3**	**D 5**
1	Évaluer et cartographier les compétences requises par une fonction.				
2	Mesurer en concertation les compétences acquises par une personne (embauche, accueil, évaluation annuelle, promotion, reconversion).				
3	Comparer seul – ou en concertation – les compétences acquises par une fonction à celles acquises par une personne.				
4	Comparer et prévoir les compétences d'un service (déficits et personnes ressources).				
5	Comparer des candidats lors d'une embauche ou d'une promotion.				
6	Établir – en concertation – le bilan de compétences des seniors de votre service et les ressources transférables.				
7	Évaluer et déterminer – en concertation – vos besoins de formation.				
8	Mesurer – seul ou en concertation – les acquis d'une formation.				
9	Établir un autodiagnostic personnel de vos compétences.				
10	Établir le passeport formation de chacun de vos collaborateurs.				
Score sur 100					

4

Compétences requises par une fonction

Quand un homme a du talent,
il lui reste à prouver qu'il sait s'en servir.
Jules Renard, *Journal*

Après l'élaboration du référentiel et des tableaux de compétences qui le composent et déterminent les divers domaines de compétences utiles à l'organisme, vient le moment d'établir des cartes de compétences. Elles ont pour but de définir clairement et objectivement, aussi bien pour le management que pour les salariés concernés, les domaines et les niveaux requis par chaque fonction de l'organisme. L'élaboration de cartes de compétences permet donc de connaître précisément l'éventail des compétences requises par une fonction, soit lors de la création du poste, soit à l'occasion des évolutions actuelles ou prévisionnelles de la fonction, soit encore lors du choix qui préside à l'entrée en fonction d'un collaborateur.

La panoplie des cartes de compétences peut être déployée et aménagée pour :

– établir des comparaisons entre des candidats – ou des salariés – pour une même fonction ;
– prévoir des évolutions de compétences dans un service ou une fonction ;
– faire le point des ressources disponibles et des déficits à combler au sein d'un service ;
– évaluer des besoins et déterminer des objectifs de formation ;
– mesurer les résultats d'une formation et les progrès de chaque acteur de l'organisme par rapport à l'éventail de ses compétences ;
– incrémenter le portefeuille formation de chaque personne.

Les cartes de compétences peuvent aussi servir de juges de paix à chaque occasion de mise au point ou de conflit pour évaluer des écarts de compétences à la source potentielle des défaillances constatées.

4.1 La description de fonction

Rappelons que toute fonction doit faire l'objet d'une description détaillée. Cette description s'élabore en concertation entre un manager et le titulaire de la fonction et s'actualise chaque année lors de l'entretien d'évaluation. Cette description suit le canevas en treize rubriques proposé au tableau 4.1 et reprend la technique de l'entretien que nous détaillons dans le chapitre consacré au recrutement.

La carte des compétences établie dans ce document de référence permet d'objectiver précisément ce qui est requis par la fonction et exigé du titulaire. Nous en présentons plusieurs exemples. L'infogramme traduit la réalité du réseau de relations du titulaire avec les différents acteurs avec lesquels il est en contact.

Notons que la description de fonction souscrit à des règles de rédaction précises. Chaque rubrique définit des activités à l'aide de verbes actifs (rédiger, lire, tourner, décider, vérifier, etc.) à la 3e personne du singulier se rapportant au titulaire de la fonction.

La description est transcrite sur un document après un travail d'élaboration et une validation conjointe entre le titulaire et son supérieur hiérarchique direct. Il est actualisé chaque année lors de l'entretien annuel en fonction des évolutions prévisibles.

Tableau 4.1 Les rubriques d'une description de fonction

	Intitulé des rubriques	Objectifs et contenu des rubriques
1	Identification	Référencer les caractéristiques signalétiques de la fonction et des rédacteurs, dater la mise à jour.
2	Résumé	Définir de façon synthétique (3 à 5 lignes) la mission globale par les flux principaux d'information qu'elle reçoit, traite et diffuse, avec des verbes actifs à la 3e personne du singulier.
3	Position structurelle	Visualiser la position hiérarchique par des encadrés situant le titulaire, ses collègues, ses N +1 et N – 1.
4	Infogramme	Visualiser par un graphe le réseau des relations interpersonnelles du titulaire – situé au centre du réseau – dont les cercles indiquent la proximité, et les flèches les moyens de communication utilisés.
5	Attributions	Préciser la dizaine de missions, responsabilités, attributions essentielles de la fonction par des verbes actifs.
6	Informations	Cinq types d'informations de la fonction doivent être identifiés : disponibles, reçues, recherchées, traitées, diffusées.
7	Finalités	Lister l'action et ses conséquences directes sur le résultat attendu, le comment et le pourquoi de chaque attribution afin de préciser les résultats permanents, génériques et intrinsèques à la fonction et de servir à la fixation d'objectifs détaillés, spécifiques à la fois à la fonction et au tenant du poste pour une durée déterminée.
8	Carte des compétences	Cartographier l'ensemble des domaines et des niveaux requis par la fonction au plan technique comme au plan relationnel.
9	Préparation du plan de travail	Identifier pour chaque attribution les procédures nécessaires à leur préparation.
10	Réalisation du plan de travail	Prévoir la réalisation des étapes du plan prévu en intégrant la correction et l'adaptation des multiples dysfonctionnements ainsi que le contrôle et la régulation de l'activité engagée.
11	Moyens disponibles	Lister les moyens mis à disposition aux plans humain, matériel et financier.
12	Éléments quantitatifs	Choisir les dimensions les plus remarquables de la fonction par une liste ou un graphique.
13	Difficultés majeures	Identifier les difficultés résiduelles et intrinsèques à la fonction qui dépendent des contraintes de la fonction et non des compétences.

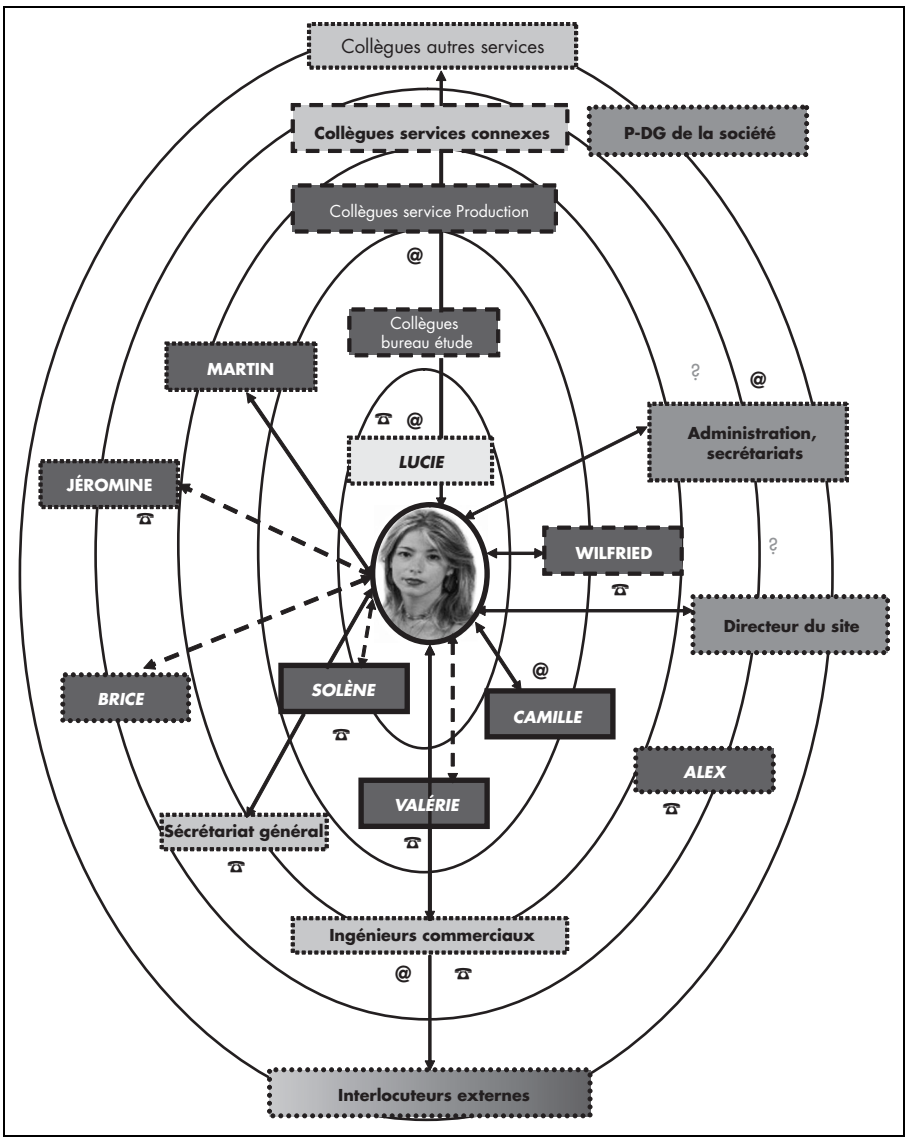
Ce tableau sert aussi de guide d'entretien lors de la description ou de sa mise à jour.

4.2 L'infogramme

La position dans la structure est visualisée par l'organigramme et la réalité du réseau de relations peut être traduite par un infogramme, graphique comportant des ellipses concentriques qui s'étalent autour du centre figurant la position du titulaire. Ce graphique a pour objectif de visualiser plusieurs caractéristiques du tissu des communications interpersonnelles dans lequel évolue le titulaire. Inspiré des travaux de Mary L. Northway qui avait mis en évidence par ce type de graphe les affinités et les répulsions des membres d'un groupe sous le terme de sociogramme, l'infogramme se contente de mettre en évidence le type de communication engagé par le titulaire de la fonction avec les membres du réseau clients-fournisseurs dans lequel il évolue et dont il a besoin pour mener à bien ses différentes activités. Il prend donc en compte aussi bien des personnes internes à l'organisme que des clients, fournisseurs et interlocuteurs externes avec qui il est en relation.

L'exemple ci-dessous montre, à travers les différentes ellipses, l'éloignement croissant de chacun des interlocuteurs à partir du centre qui représente le titulaire de la fonction. Les flèches traduisent à la fois la fréquence et le type de relation entretenue avec chaque acteur du réseau.

Figure 4.1 Infogramme ou réseau de relations du titulaire



Type de relations :

- Relations amicales
- Relations conviviales
- Relations formelles liées au lieu
- Connaissances de vue

Fréquences des rencontres :

Rencontres très fréquentes

Rencontres fréquentes, au moins une fois par semaine

Rencontres ponctuelles

Rencontres rares

Moyens de communication

Oraux

Face à face

☎ Téléphone

Alexia Messages vocaux

Écrits

@ e-mail

SMS, courrier

L'utilisation de couleurs ou de trames, de flèches en pointillés ou en gras, simples ou doubles, voire de symboles concernant les moyens utilisés (téléphone, fax, mail, entretien, réunion, note, courrier, vidéoconférence, déplacement) permet d'affiner les informations apportées par l'infogramme. Même le graphisme et la taille des noms peuvent indiquer le type et l'intensité des relations.

Ainsi, dans beaucoup de situations, il est possible de se rendre compte que le Directeur est situé sur l'ellipse la plus excentrée : aucune flèche ne le relie au titulaire. Ce constat manifeste le peu de cas que ce haut responsable fait de chacun des salariés qu'il a sous ses ordres. La motivation du personnel peut alors être réactivée par un plan d'action qui permettra de combler cette lacune.

L'infogramme peut donc mettre en évidence des dysfonctionnements relationnels ou des hiatus dans les communications interpersonnelles, des courts-circuits hiérarchiques ou des proximités de travail étonnantes résultant d'initiatives personnelles, des nécessités du travail comme des affinités électives[1]. Il appartient alors au manager de mettre en place les plans d'action pour harmoniser le réseau de relation. Ce tableau peut notamment être utilisé en cas de dysfonctionnements

1. Pour en savoir davantage sur la construction et l'utilisation d'un infogramme, voir Northway Mary L. *Initiation à la sociométrie,* Dunod, 1963.

constatés au sein d'un service en repérant leurs sources. Il peut aussi être un instrument de travail profitable lors de l'accueil d'un nouvel embauché pour lui permettre de visualiser l'ensemble de ses interlocuteurs et lors de l'entretien annuel, au même titre que la carte des compétences.

4.3 La carte des compétences d'une fonction

La carte des compétences est l'outil de base pour évaluer les compétences. Dans le cas de la description de fonction, la carte de compétences identifie et liste les compétences essentielles requises par une fonction. Nous en montrons un exemple dans le tableau 4.2.

La version comparative, exposée au tableau 4.3, adjoint les niveaux acquis par le titulaire afin d'établir une comparaison mettant en évidence les déficits d'une part et les ressources d'autre part. Les déficits ainsi mis en œuvre lors de la rédaction de la description de fonction – comme aux divers moments d'évaluation – feront l'objet d'actions de mise à niveau, comme c'est notamment le cas lors de l'entretien d'accueil, l'entretien annuel ou professionnel ou encore lors de l'évaluation pour établir un bilan de compétences, favoriser une promotion ou déterminer un plan d'action lors d'une reconversion. Quand l'évaluation met en lumière des ressources, le management peut décider d'utiliser cette compétence au profit de son service, soit à l'occasion d'un projet, soit à l'occasion d'un tutorat vis-à-vis des personnels embauchés en contrat de professionnalisation ou de jeunes embauchés, voire de stagiaires. De même, toute compétence exercée au niveau requis et parfaitement maîtrisée, peut être transférée à un tiers lors d'une action de formation ou de tutorat.

La carte des compétences de la fonction désigne les niveaux requis par la fonction. Pour affiner l'analyse, la carte relative aux compétences du titulaire – ou de tout candidat à la fonction – doit comporter un affinement, comme indiqué au chapitre de la méthodologie. Ainsi, les niveaux possédés par une personne doivent être identifiés par deux chiffres :

– le premier indique le niveau atteint (de 1 : bases, à 7 = expertise) ;
– le second note le degré de maîtrise acquis dans le niveau (de 1 : bas, à 4 : élevé).

Dans l'exemple ci-dessous présentant les domaines requis dans l'ordre alphabétique, nous avons choisi la carte des compétences de la fonction de chef d'atelier de garage d'une concession d'un constructeur automobile.

Tableau 4.2 Carte des compétences de la fonction
Chef d'atelier de garage

	Domaines de compétence	Niveau requis par la fonction
1	Accueil	5
2	Anglais	2
3	Automobile (secteur)	5
4	Bureautique	3
5	Connaissance de la marque	5
6	Communication interpersonnelle	5
7	Client (réception)	5
8	Expression écrite	4
9	Expression orale	5
10	Électricité auto	3
11	Gestion stocks	5
12	Gestion personnel	4
13	Gestion du temps	4
14	Leadership	5
15	Management	5
16	Mécanique auto	4
17	Négociation	4
18	Organisation équipe	5
19	Recrutement	3
20	Qualité	4

Légende

Trois colonnes mettent en évidence les indicateurs de ce tableau :

1 – numérote de 1 à 20 chacun des domaines ;

2 – présente chaque domaine essentiel à la fonction par ordre alphabétique ;

3 – indique le niveau requis pour chaque domaine (de 1 à 7).

Une présentation différente pourrait permettre de distinguer deux groupes de compétences : techniques et relationnelles.

De même la carte pourrait être affinée en identifiant par une proposition l'intitulé du niveau requis. Par exemple pour bureautique, niveau requis 3 : « utilisation courante de Word et Excel », ou pour management, niveau requis 5 : « a dirigé une équipe de 20 personnes ».

Tableau 4.3 Carte des compétences comparative fonction/titulaire

	Domaines de compétence	Niveau requis par la fonction	Niveaux et degrés acquis par le titulaire	Écarts déficit 6 Ressource +
1	Accueil	5	5.3	Ok
2	Anglais	2	2.1	Ok
3	Automobile (secteur)	5	5.4	Ok
4	Bureautique	3	3.3	Ok
5	Connaissance de la marque	5	5.4	Ok
6	Communication Interpersonnelle	5	4.3	-1
7	Client (réception)	5	4.1	-1
8	Expression écrite	4	3.2	-1
9	Expression orale	5	4.3	-1
10	Électricité auto	3	2.1	-1
11	Gestion stocks	5	4.4	-1
12	Gestion personnel	4	2.2	-2
13	Gestion du temps	4	3.1	-1
14	Leadership	5	3.2	-2
15	Management	5	3.2	-2
16	Mécanique auto	4	4.2	Ok
17	Négociation	4	4.3	Ok
18	Organisation équipe	5	5.2	Ok
19	Recrutement	3	3.2	Ok
20	Qualité	4	4.2	Ok
	TOTAUX	85	72	-13

Légende

La colonne n° 1 numérote les domaines de compétences listés par lettre alphabétique. Ils peuvent aussi être scindés en deux : les domaines purement techniques et les domaines relationnels.

La colonne n° 2 identifie les divers domaines de compétences essentiels à la fonction (ici : une vingtaine).

La colonne n° 3 détermine le niveau requis par la fonction dans chaque domaine de compétence.

La colonne n° 4 identifie, en accord avec le titulaire, les niveaux et degrés acquis dans chaque domaine.

La colonne n° 5 indique l'écart entre les niveaux requis et les niveaux acquis (sans tenir compte du degré précédemment déterminé).

Dans le cas de l'établissement de cette carte, lors d'un entretien d'évaluation annuel par exemple, ou pour un entretien d'intégration dans la fonction, il conviendra de rajouter une sixième colonne pour indiquer le plan d'action, puis une septième pour fixer le délai de réalisation de l'acquisition concernée par le perfectionnement décidé.

L'analyse de ce tableau comparatif, entre les niveaux requis et les niveaux acquis, constitue l'intérêt majeur d'une carte de compétence comparative. Dans cet exemple, le total des écarts entre ce qui est exigé par la fonction et ce qui est possédé par le titulaire s'élève à un déficit de 13 points. Dans le cas de la comparaison fonction/titulaire, il s'agit de convenir d'un plan d'action qui conduit le titulaire à combler les écarts les plus critiques, ceux situés à – 2 en particulier.

Quand cette carte des compétences est utilisée, pour un recrutement notamment, elle permet de comparer plusieurs candidats entre eux et de mettre en évidence des éléments quantitatifs de comparaison. Ces éléments facilitent une réflexion approfondie sur le profil de compétences présenté par chaque candidat d'une part, et l'examen de ses motivations réelles d'autre part.

Remarquons qu'il est certainement plus facile et plus rapide de combler un écart de – 2 en électricité auto, ou en gestion du temps, qu'en management. Il est aussi plus facile de combler un écart en début d'apprentissage d'un domaine de compétence que d'atteindre le niveau nécessaire pour résoudre des problèmes difficiles, ou parvenir à un niveau de spécialiste. Ainsi une infirmière en cardiologie, dont la compétence dans ce domaine est mesurée au niveau 5 après une pratique de plusieurs années dans un tel service, devra entreprendre de longues études afin d'obtenir une reconnaissance de spécialiste en cardiologie (doctorat en médecine et spécialité). Ainsi, plus le perfectionnement progresse dans un domaine de compétence, plus l'effort exigé devient intense et prolongé pour atteindre la maîtrise du niveau suivant.

Dans tous les cas, la décision du plan d'action de progression, dans un domaine de compétence, découle d'une concertation entre le manager et son collaborateur pour décider ce qu'il convient de perfectionner en priorité. Il leur appartiendra ensuite d'examiner, en fonction de la disponibilité de la personne concernée et de son niveau culturel de base, quel effort elle est prête à consacrer, dans quel domaine et dans quel délai pour parvenir à se mettre au niveau requis par la fonction, le projet personnel ou la mission professionnelle.

Nous reverrons l'utilisation de la carte des compétences, à de multiples reprises, comme l'instrument privilégié de l'évaluation des personnes et de la mesure des

compétences tout au long de la carrière d'une personne au sein d'un organisme en nous efforçant de prendre des cas différents pour illustrer ces tableaux de bord. Ainsi, l'exemple suivant dans un autre secteur d'activité, la santé, est établi à partir de 30 compétences jugées importantes pour la fonction d'assistant communication d'un grand hôpital psychiatrique.

Tableau 4.4 Modèle de carte comparative fonction/titulaire

Assistant communication interne (hôpital)	
Établissement :	Date :
Titulaire	N +1 =

	Domaines de compétence	**Fonction A**	**Titulaire B**	**Écarts B – A**
1	Accueil	6	6.2	Ok
2	Anglais	4	4.1	Ok
3	Asepsie	2	2.2	Ok
4	Aide (relation)	3	4.3	+1
5	Bureautique	4	3.2	-1
6	Communication interpersonnelle	5	5.3	Ok
7	Comptabilité	2	2.3	Ok
8	Documentation	4	5.2	+1
9	Dossier de soins	2	3.2	+1
10	Expression écrite	5	5.3	Ok
11	Expression orale	5	5.1	Ok
12	Électricité	2	2.2	Ok
13	Gestion matériel	2	1.2	-1
14	Gestion personnel	3	3.2	Ok
15	Gestion financière	4	2.3	-2
16	Gériatrie	2	3.3	+1
17	Hygiène des locaux	4	2.2	-2
18	Information (techniques)	6	6.2	Ok
19	Informatique	2	2.3	Ok
20	Législation	4	3.3	-1
21	Organisme (connaissance)	6	4.2	-2

Tableau 4.4 Modèle de carte comparative fonction/titulaire (suite)

	Domaines de compétence	Fonction A	Titulaire B	Écarts B – A
22	Pédagogie	4	4.3	Ok
23	Psychiatrie	2	3.2	+1
24	Qualité (démarche)	4	3.1	-1
25	Recrutement	3	4.1	+1
26	Sécurité	5	3.1	-2
27	Soins infirmiers	2	2.1	Ok
28	Temps (gestion)	4	3.1	-1
29	Techniques et moyens de communication	6	5.3	-1
30	Veille sanitaire	5	4.1	-1
	SCORE TOTAL	**113**	**103**	

Légende

Les domaines de compétences sont listés dans l'ordre alphabétique.

Chacun d'eux est coté pour indiquer le niveau requis et le total donne un score de référence requis (ici 113) et permet une comparaison avec le score obtenu par le titulaire (ici : 103).

Reste à évaluer, en concertation avec le titulaire, chacun de ses acquis par une cotation tenant compte du niveau atteint (de 1 : bases à 7 : expertise) et du degré de maîtrise possédé (de 1 : faible, à 4 : parfait).

Les écarts doivent ensuite être indiqués dans la colonne B-A afin de déterminer des objectifs de progression grâce à un plan d'action déterminé en concertation à l'aide de critères de priorité.

Dans le cas présenté dans le tableau ci-dessus, le déficit de 10 points est produit par des domaines annexes à la fonction, alors que les domaines essentiels correspondent tout à fait aux exigences de la fonction. On notera aussi des ressources disponibles et transférables (domaines OK et +1). Certains domaines peuvent être rapidement acquis (connaissance de l'organisme, sécurité, démarche qualité). L'ensemble du profil est donc très voisin de celui qui est requis moyennant une formation rapide des domaines déficitaires. Le pronostic d'évolution s'avère donc très favorable pour ce titulaire. S'il s'agissait d'un candidat, l'adéquation avec la fonction serait même assez exceptionnelle.

À partir de ces deux tableaux (4.3 et 4.4), le lecteur est à même de comprendre plus concrètement la méthodologie d'identification des compétences en distinguant celles-ci des protocoles. Par la suite, il pourra construire une carte de compétences comparative, soit pour lui-même, soit pour chacun de ses collaborateurs à l'occasion de la préparation du prochain entretien annuel, ou d'une future embauche, par exemple.

La carte suivante propose une analyse prévisionnelle entre une fonction et le titulaire en tenant compte des évolutions prévisibles de la fonction. Les écarts qui en découlent nécessitent donc un plan d'action de perfectionnement en estimant les temps de mise à niveau pour chaque domaine de compétence impacté par l'évolution prévue. Nous avons choisi l'exemple d'un commercial dans le secteur automobile.

Tableau 4.5 Mesure prévisionnelle des écarts entre une personne et la fonction occupée

Commercial (concession automobile)	
Société :	Date :
Titulaire	N +1 =

	Domaines de compétence	**Requis par la Fonction A**	**Acquis par le titulaire B**	**Écart B – A**	**Évolution fonction à 3 ans**	**Objectifs de progression du titulaire**	**R**
1	Accueil	5					
2	Anglais	2					
3	Automobile	5					
4	Crédit auto	4					
5	Bureautique	3					
6	Communication	5					
7	Comptabilité	2					
8	Concession	5					
9	Doc. Auto	5					
10	Expression écrite	4					
11	Expression orale	5					
14	Gestion parc VO						
15	Gestion financière	3					
25	Recrutement	3					
28	Temps (gestion)	4					
	SCORE TOTAL						

Légende

Le tableau 4.5 indique le profil des compétences établi lors de l'entretien annuel d'appréciation, de recrutement ou d'accueil afin de mettre en évidence :

a) les écarts entre les niveaux requis par la fonction et ceux du candidat ou titulaire ;

b) les évolutions prévisibles de la fonction et l'évolution des compétences exigées du titulaire.

Ce tableau est élaboré en concertation, puis réactualisé chaque année à partir de la liste des différents domaines de compétences utiles à l'organisation sous forme d'un tableau comportant cinq colonnes.

La première colonne présente la liste alphabétique des domaines de compétences faisant l'objet ou non d'un référentiel ;

La deuxième colonne (A) indique pour chaque domaine le niveau requis par la fonction (entre 0 et 7) ;

La troisième colonne (B) mesure par deux chiffres le niveau de compétence (1er chiffre de 0 à 7) et le degré de maîtrise (2e chiffre de 1 à 4), atteint par le titulaire du poste pour chaque domaine de compétence indispensable au poste, et tel que le profil en a été décidé dans la description de fonction. Cette mesure s'écrit ainsi : négociation : 5.3.

La quatrième colonne (B - A) comptabilise les écarts enregistrés par le titulaire pour chaque domaine de compétence entre les niveaux requis et acquis (sans tenir compte du degré de maîtrise). Pour des écarts négatifs, c'est-à-dire des déficits, des actions doivent être engagées selon des priorités dégagées par l'analyse, notamment en termes de formation ou d'autres actions déterminées dans la colonne « objectifs de progression ».

La cinquième pointe le niveau requis pour chaque domaine de compétence pour la fonction envisagée dans son évolution à 1, 3 ou 5 ans selon la rapidité d'obsolescence prévisible liée à la technique, à l'organisation, ou au marché.

La sixième colonne indique le niveau et le degré de maîtrise améliorés après une action de perfectionnement engagée.

La dernière colonne **R** est consacrée à des remarques et commentaires.

Les écarts constatés constituent la première mesure du processus de formation engagé, et les écarts de moins deux niveaux (- 2) seront des objectifs de progression prioritaires pour l'année suivante, traités en termes de formation. La seconde mesure pourra être opérée au retour de la formation ainsi que 3 à 6 mois après, cette dernière étant parfaitement révélatrice du perfectionnement réel pour le collaborateur, et du retour sur investissement existant pour l'organisme.

4.4 Réalisation d'un bilan de compétences

Le lecteur, après s'être imprégné de la méthodologie proposée, peut établir son propre bilan de compétences en moins d'une heure de réflexion, à condition de suivre le canevas ci-dessous. Il pourra l'utiliser à toute occasion propice, notamment pour postuler à une fonction, préparer l'entretien annuel d'appréciation avec son chef, ou décider du choix d'une formation nécessitée par la mise en évidence d'une lacune de taille. Le lecteur peut se laisser guider par le mode d'emploi proposé ci-dessous, en s'aidant d'un bloc-notes et d'un crayon, afin de réfléchir de façon armée, sur ce qu'il connaît, ce qu'il sait faire et ce qu'il sait faire faire dans quelque domaine que ce soit.

4.4.1 Notez tout

Il convient de rédiger la liste, telle qu'elle vous vient à l'esprit, de tous les domaines de compétences en recensant, par ordre alphabétique, tous les domaines commençant par A puis B, C, et ainsi de suite jusqu'à Z.

À noter

Vous pouvez commencer indifféremment par vos activités professionnelles ou personnelles. Si vous établissez deux tableaux distincts, vous pouvez facilement les différencier.

4.4.2 Évaluez votre niveau

Ayez recours à la hiérarchie du référentiel établie en 7 niveaux selon les exemples fournis par la matrice du tableau 2.3 puis dans les tableaux 3.1, 3.3 et 3.5.

Pour chaque domaine de compétence, appréciez à quel niveau le plus élevé vous vous situez. Reportez ce niveau dans la colonne appropriée en face du domaine repéré.

Par exemple, pour le domaine de compétence électricité, vous savez changer des ampoules, c'est un geste simple, correspondant au niveau 2. Ce savoir-faire peut être associé à des notions théoriques dont vous pouvez énoncer l'essentiel par une formulation discursive ou mathématique. Par exemple, vous connaissez la formule $U = RI$ et savez dire à quoi elle correspond ; c'est une formule simple correspondant à un savoir de niveau 2 : vous l'indiquez dans la case correspondante.

4.4.3 Indiquez l'intitulé

Dans la colonne suivante, et pour chaque niveau supérieur atteint, correspondant au savoir et/ou au savoir-faire, rédigez l'intitulé, ce qui donnera pour l'exemple précédent, la formulation : « *change une ampoule, $U = RI$* ».

4.4.4 Validez votre appréciation

Si vous connaissez le mode d'emploi pour changer une ampoule électrique et que vous êtes à même de l'exécuter sans rien omettre, alors votre appréciation du

niveau est valide. De même, si vous savez expliquer la formule dont vous vous souvenez, alors vous pouvez la valider.

Lorsque la validation est établie en concertation, l'avis d'autrui (spécialiste ou manager) justifie cette validation. Ce doit être la règle lors des divers entretiens qui concourent à ce bilan : accueil, évaluation annuelle, promotion, reconversion, départ à la retraite.

4.4.5 Précisez votre degré de maîtrise (de 1 = difficile à 4 = très facile)

Si vous hésitez beaucoup dans le mode d'emploi ou dans l'énoncé théorique, votre maîtrise se cote 1, si vous savez sans hésiter vous cotez 2, si votre savoir est délié vous cotez 3, si vous récitez par cœur ou exécutez les yeux fermés votre maîtrise est parfaite, vous pouvez coter 4.

4.4.6 Complétez et exploitez votre carte des compétences

Votre carte des compétences doit se compléter au fur et à mesure de l'évolution de vos savoirs et savoir-faire, en fonction des perfectionnements déterminés par les lacunes que vous pouvez constater, en fonction des objectifs d'amélioration que vous vous assignez sur le plan personnel comme sur le plan professionnel.

À l'analyse du tableau obtenu, des révélations peuvent se faire :

– pour acquérir une nouvelle compétence : « *tiens, j'aimerais bien apprendre à jouer du piano* » ;
– ou bien, pour perfectionner un domaine déjà connu et exercé : « *maintenant je voudrais maîtriser Excel.* »

Tableau 4.6 Bilan individuel des compétences professionnelles

1	2 – Domaine de compétence	3 – Objectif de la fonction traduit en unité de compétence	4 – S	5 – SF	6 – ST	7 – OK	8 – Action d'amélioration nécessaire
A	Accueil	Client difficile	5. 2	5. 3	5. 2	=	Formation
B	Bureautique	Texte	3. 1	3. 3	3. 1	-	Excel
C	Comptabilité	Lire un bilan	3. 3	3. 2	3. 1	=	
D	Dialogue	Négociation	5. 4	5. 3	5. 2	-	Training
E	E-tutorat	Petit groupe	4. 3	4. 3	4. 2	=	Forum
F	Formation	Évaluation	4. 3	4. 2	4. 1	-	Lecture
G	Gestion RH	Référentiels	4. 2	4. 1	4. 1	-	Coaching
Z							

Légende des colonnes du tableau ci-dessus :

1 : identification alphabétique du domaine de A à Z

2 : domaine de compétence

3 : intitulé de l'unité dans le domaine de compétence

4 : niveau et degré de maîtrise atteints pour le savoir identifié (S)

5 : idem pour le savoir-faire (mode d'emploi) identifié (SF)

6 : idem pour le savoir faire faire (démonstration ou savoir transmettre (ST)

7 : appréciation de la satisfaction (OK) : satisfaisant : + ; mitigé : = ; insuffisant : -

8 : indication de la formation à mettre en œuvre par un niveau ou un intitulé d'item

5

Tableaux de compétences pour choisir le personnel

Généralement les gens qui savent peu parlent beaucoup,
et les gens qui savent beaucoup parlent peu.
Jean-Jacques Rousseau, *Émile*

5.1 Le choix des compétences

Premier acte de management dans l'histoire du salarié au sein d'un organisme, et enjeu considérable pour l'entreprise comme pour la personne choisie, l'embauche requiert une procédure méticuleuse pour apprécier un candidat et opérer un choix « scientifique »[1] parmi tous les postulants. Il s'agit de découvrir les caractéristiques

1. Par opposition aux pratiques habituelles scientistes (psychotechnique, graphologie, morphopsychologie, astrologie) ou magiques (numérologie, chirologie, coup de cœur) détaillées dans *Compétences relationnelles*, AFNOR, 2005.

offertes par une personne, le plus objectivement possible, pour les comparer avec les exigences du poste. Seules l'identification objective et la mesure des compétences peuvent garantir la juste appréciation de l'adéquation entre des compétences requises par la fonction et les compétences acquises par les candidats.

Autant dire que cette procédure et son instrument d'évaluation principal, l'entretien, parfaitement tactique dans la mesure où il répond à un besoin immédiat, s'inscrivent dans une perspective globale : la stratégie de gestion des ressources humaines et de communication sociale de l'organisme. Elle s'éloigne fort du principe napoléonien qui déclarait cyniquement : « quand j'ai besoin de quelqu' un, je n'y regarde pas de si près, je le baiserais au cul » !

Choisir un candidat idéal et se croire candidat idéal sont les deux revers d'une même pièce de monnaie, dont la cote peut atteindre des sommes astronomiques, tant les dégâts causés par un recrutement improvisé, approximatif, laissé au flair ou à la bonne étoile de chacun des acteurs ressemble alors à une pièce de théâtre qui tourne souvent à la mauvaise farce.

À noter

Dans cet univers clos, l'entretien de recrutement, où deux personnages sont en quête d'un contrat pérenne pour l'un, et de compétences idéales pour l'autre, se joue souvent une mascarade à l'aide de faux-semblants. Ce théâtre d'ombres se révèle plus tard en pleine lumière comme une foire aux vanités. Trop souvent en effet, le recrutement laisse la porte ouverte à tous les dangers :

- d'un côté la complexité du choix est soit niée, soit laissée entre les mains d'apprentis sorciers qui prétendent utiliser des techniques où la magie et la pseudo-science règnent comme des divas de pacotille (tests psychotechniques et projectifs, astrologie, graphologie, morphopsychologie, numérologie,…) ;
- de l'autre, le candidat perçoit rarement qu'il se trouve en compétition avec de multiples concurrents, et que cette course nécessite une intense préparation afin d'obtenir le plus, déterminant, qui fera pencher la balance en sa faveur.

Rares d'ailleurs sont les enseignements et les ouvrages qui préparent à cette rencontre capitale avec le recruteur : l'entretien[2]. Le manager, qui se voit confier la mission de recruter un collaborateur, est tout aussi désemparé par la difficulté de la tâche, accrue encore par son absence de formation pratique pour la mener à bien. Ce chapitre et le suivant ont donc pour objectif de donner à toute personne chargée d'un recrutement, les clés essentielles du coffre-fort qu'elle doit ouvrir.

5.1.1 Établir une carte des compétences comparative

L'élaboration de cette carte des compétences souscrit à un impératif : celui de pouvoir comparer les candidats entre eux, à partir des principales compétences définies comme étant requises par la fonction et celles présentées par chacun des candidats. Dans l'exemple du responsable commercial, pris comme modèle tout au long de ces lignes, une vingtaine de domaines ont été choisis, associés à des niveaux d'exigences.

Tableau 5.1 Carte des compétences comparative fonction/candidats
Exemple : Chef de ventes concession automobile

	Domaines de compétence	Niveaux requis par la fonction	Candidat A	Candidat B	Candidat C	Candidat N
1	Accueil	5				
2	Anglais	3				
3	Automobile (secteur)	5				
4	Bureautique	3				
5	Crédit	5				
6	Communication	5				
7	Comptabilité	3				
8	Concurrence	5				
9	Conduite automobile	5				
10	Expression écrite	4				
11	Expression orale	5				
12	Électricité auto	2				
13	Gestion stocks	3				

2. Carré Emmanuel, *L'entretien individuel aux concours des écoles de commerce*, Ellipses, Paris, 2001, 128 p.

Tableau 5.1 Carte des compétences comparative fonction/candidats
Exemple : Chef de ventes concession automobile (suite)

	Domaines de compétence	Niveaux requis par la fonction	Candidat A	Candidat B	Candidat C	Candidat N
14	Gestion personnel	3				
15	Gestion du temps	4				
16	Législation auto	4				
17	Marketing	4				
18	Mécanique	4				
19	Négociation	6				
20	Techniques de vente	6				
	Totaux	**68**				

Légende

La construction de cette carte de compétences reprend les principes de la carte précédente 4.9 : numérotation, liste alphabétique des domaines de compétences, niveaux requis par la fonction et un total pour l'ensemble des domaines requis qui servira de référence pour chaque candidat.

La colonne affectée à chaque candidat est constituée de trois informations :

– le niveau acquis,
– le degré de maîtrise,
– l'écart constaté par rapport au niveau requis qui se traduit par moins 1, 2, ou 3 (ce déficit est éliminatoire pour des domaines essentiels de compétences requis par la fonction car généralement impossible à rattraper lors de l'intégration du candidat).

Le lecteur doit se souvenir des pré-requis présidant à l'élaboration de la carte des compétences : l'établissement d'un référentiel de compétences permet de réaliser l'inventaire des domaines utiles à un service ou à un organisme (chapitre 1), ainsi que le profil des compétences requis par chacune des fonctions dudit service.

Chaque description de fonction présente un tableau hiérarchisé des compétences requises précisant, pour chaque domaine exigé par la fonction, le niveau requis selon la hiérarchie proposée en sept niveaux au second chapitre de cet ouvrage. Résumons l'essentiel : le plus élémentaire est le niveau 1 et le plus élevé (7) est celui de l'expert, le niveau 2 requiert des gestes simples, le 3 des procédures, le 4 permet d'affronter les situations courantes, le 5 des situations complexes et difficiles, le 6 est celui du spécialiste, le 7 celui de l'expert (chapitre 2).

Le tableau 5.1 ci-dessus, présenté à titre d'exemple, permet donc de comparer plusieurs candidats à un même poste, d'identifier les niveaux acquis par un candidat lors de l'entretien de recrutement. L'examen de cette carte des compétences fait apparaître clairement les écarts par rapport à la fonction (cotée ici avec un total de 68 pour vingt domaines retenus), ainsi que le candidat qui possède le profil le plus adapté, et dont les écarts peuvent être le plus facilement comblés par une action de formation. L'addition des écarts donne en outre une indication chiffrée permettant de compléter la comparaison.

Cet examen met en évidence un candidat surdimensionné par rapport au poste, c'est-à-dire – dans cet exemple – ayant une cote supérieure à 68 et qui créera autant – sinon davantage – de problèmes qu'un candidat sous-dimensionné (dont le score est inférieur à 68). Un autre élément de l'analyse consiste aussi à détecter les écarts égaux et surtout supérieurs à -2 qui seront difficiles à combler lors de la période d'intégration allouée au candidat retenu. En outre, les domaines de compétences essentiels à la fonction, et considérés comme tels par le commanditaire ou le chef de service (cinq ou six généralement), devront être parfaitement acquis par le candidat retenu.

5.1.2 Planifier la procédure

La décision de recrutement s'inscrit dans le temps : une embauche doit être prévue longtemps à l'avance, de trois mois pour un poste courant (secrétaire, opérateur), à près d'un an pour un poste de direction. Beaucoup d'erreurs de recrutement proviennent de la précipitation dans laquelle cette opération a été réalisée. Quand l'urgence commande, les échecs sont certains. Le domaine de compétence « gestion du temps » doit donc être maîtrisé par le commanditaire de ce type d'opération pour que le résultat soit satisfaisant et réponde à l'optimisation de l'ensemble des paramètres « coût/délai /moyen/candidat retenu ». Dans la précipitation, le candidat est choisi par dépit ou par défaut, faute de mieux, en espérant un possible miracle. Autant confier ses dents à un gynécologue parce que le rendez-vous est plus rapide !

Dans un organisme de quelque importance, la décision d'embauche intervient à l'instant T et marque le début de la procédure. Dans le meilleur des cas, il faut compter une trentaine de semaines à partir de ce moment pour envisager d'intégrer le nouvel embauché. Dans quelques cas, ce délai peut être réduit (notamment pour des non-cadres), mais dans bien d'autres cas (cadres et compétences rares), il est

notablement rallongé suite au refus du candidat retenu par exemple (ou pire, suite à une succession de mauvais choix, ce délai peut être porté à deux ou trois ans !). La procédure revient alors à l'étape 5.

Tableau 5.2 La procédure de recrutement

Étape	Semaine	Action engagée	Qui le fait ?	Êtes-vous OK ?
1	1	**Décision de recruter**	Direction	
2	2	Diffusion interne de l'avis de poste à pourvoir (APAP)	DRH	
3	4	Réception des candidatures internes	DRH et chef de service	
4	6	Examen des candidats internes	Collège	
5	10	**Lancement de la recherche externe** par annonce et recours aux organismes : ANPE, APEC, Bureau des écoles.	DRH	
6	12	Réception des dossiers	DRH	
7	14	Convocation des candidats, organisation de leur réception par un collège de recrutement.	DRH	
8	15/16	**Réception et examen des candidats.**	Collège	
9	17	Réunion de synthèse pour choix du candidat et détermination d'un trio possible.	Collège	
10	18	Avis au candidat retenu en premier.	DRH	
11	30	**Embauche** après exécution du préavis de 3 mois (pour un cadre).	DRH Chef de service	
12	19 ou 31	Retour à l'étape 5 si refus du candidat retenu ou avis au 2° candidat retenu.	DRH	

5.1.3 Déroulement de la procédure

Récapitulons les principales étapes de la procédure. Le tableau ci-dessus permet de vous situer dans le temps et de vous inscrire dans la planification proposée. Celle-ci représente une donnée moyenne qui peut dériver si vous n'y prenez garde. Il convient donc de mobiliser tous les acteurs impliqués par le recrutement, et notamment les recruteurs occasionnels appelés à se prononcer et réunis sous le

terme de « collège de sélection », pour situer les enjeux et obtenir de chaque intervenant qu'il fasse l'effort nécessaire pour respecter le planning prévu.

Cette mobilisation passe par une formation préalable à l'entretien de recrutement tel que nous le présentons dans le chapitre suivant, ainsi qu'à l'élaboration et à l'analyse des cartes de compétences nécessaires. La procédure de recrutement devient alors un projet qui, comme tout projet, mérite la nomination d'un chef de projet pour coordonner l'opération, réunir les membres du collège, leur donner une feuille de route. Il s'agira de les réunir finalement pour donner leur avis lors d'une synthèse en utilisant les outils que nous proposons : guide d'entretien, grille de compte rendu, fiche de candidature.

Il convient d'abord de diffuser une annonce interne informant le personnel de l'ouverture de ce poste afin que les salariés intéressés puissent y postuler. Les candidats ayant appris à élaborer leur carte de compétences peuvent d'emblée évaluer s'ils correspondent à la fonction proposée. Le service de GRH, disposant des remontées de l'appréciation annuelle, est lui aussi en mesure de détecter des candidats internes potentiellement intéressants.

Le délai d'un mois est allongé d'une quinzaine de jours pour analyser les candidatures internes et recevoir les salariés.

Si aucune candidature interne ne satisfait au poste, il s'agit alors de rédiger une annonce externe et de la diffuser sur les réseaux spécialisés, presse et agence pour l'emploi, association d'anciens élèves, réseau de relations, etc.

Le délai de passage se rallonge encore d'une quinzaine de jours et d'une autre quinzaine pour recevoir les dossiers. Nous en sommes à 10 semaines.

Le temps de trier les dossiers reçus et de convoquer les candidats en fonction des disponibilités des membres du collège qui composent le comité de sélection, un mois s'écoule encore.

La synthèse et la décision de choix prennent encore – si tout va bien – deux ou trois semaines : nous sommes alors au terme du quatrième mois.

En comptant trois mois de préavis pour un candidat cadre, puis un mois de réflexion de celui-ci pour avertir sa famille et peser sa décision, nous atteignons le terme du neuvième mois pour ce type d'embauche.

Si, entre-temps, le meilleur candidat a trouvé preneur ailleurs, le délai s'étire encore de deux bons mois. L'année est quasiment écoulée.

5.1.4 Concevoir l'annonce

La conception attractive de l'annonce de presse est d'une extrême importance, surtout si le budget alloué est faible. Les statistiques montrent en effet que le nombre de candidatures reçues est proportionnel, quel que soit le support de presse, à la taille de l'annonce. Il faut donc rédiger une annonce séductrice pour attirer l'œil des candidats et augmenter le taux de réponses. Ainsi une annonce d'ingénieur pouvant rapporter 200 à 250 réponses, ce chiffre peut être doublé en fonction de la qualité attractive de l'annonce, mais seulement une dizaine de dossiers de candidatures correspond à ce qui est recherché. Pour des postes moins alléchants, (offre proposée par une PME, poste de mécanicien…), ou dont le format de l'annonce est réduit, la rentabilité d'une annonce peut être multipliée par 5 ou 7 à budget égal.

Il existe des normes d'efficacité à respecter auxquelles un spécialiste pourra donc souscrire avec succès dans des créneaux d'emploi peu prisés par des candidats.

5.1.5 Trier les dossiers de candidature

Il s'agit d'opérer un tri sélectif concernant les dossiers provenant de multiples sources, dont l'annonce, les candidatures spontanées et les autres canaux afin d'éviter de crouler sous des centaines de candidats à convoquer. Ce tri doit être sélectif et analytique. Sélectif pour repérer d'un coup d'œil, à partir de critères précis, les dossiers souscrivant aux impératifs de la fonction ; analytique pour pouvoir préparer la réception des candidats de façon précise, structurée et rigoureuse.

Il est donc utile d'élaborer des critères de sélection des candidatures, regroupés dans un tableau d'analyse des dossiers permettant d'en effectuer le tri. Ce tableau peut être utilisé par une secrétaire formée à cet effet, et par les recruteurs (chefs de service) qui doivent recevoir les candidats. Dans le cas où l'annonce a attiré de nombreux candidats, ceux-ci sont loin d'être toujours en rapport avec les caractéristiques du poste. Il faut donc disposer de cet outil important (tableau 5.2) pour faciliter cette tâche, voire la déléguer à une tierce personne (secrétaire, stagiaire, adjoint).

Pour devenir opérationnel, ce tableau doit être précédé par l'élaboration d'une carte des compétences liées à la fonction ainsi que des éléments et niveaux (diplômes par exemple) qui déterminent l'ensemble des critères pris en compte. Dans la pratique, un tri effectué en double aveugle (sans tenir compte du nom) doit permettre aux membres du collège de recrutement de se mettre d'accord sur cette opération de tri

afin de ne conserver finalement que des candidats qui correspondent aux cinq critères essentiels qui représentent en quelque sorte le cœur de la fonction.

Tableau 5.3 Tri des dossiers de candidature

Nom du candidat	Âge	Situation de famille	
Fonction		Trié par	Date
Service		Validé par	Date

	Critères de sélection	Adapté 5	Médian 1	Inadapté 0
	Intitulé de la fonction indiqué	Précisément	Vaguement	Inexistant
2	Fonction précédente	Dans le poste	Proche	Sans rapport
3	Études et formation	Préparatoires	Proches	Sans rapport
4	Disponibilité	Immédiate	Indiquée	Non précisée
5	Âge	Compatible	Trop jeune	Trop vieux
6	Domicile	Proche	Éloigné	Très éloigné
7	Application écriture	Oui	Médiocre	Non
8	Précision	Oui	Médiocre	Non
9	Présentation du dossier	Soignée	Bâclée	Sale
10	Structuration	Rigoureuse	Approximative	Désordonnée
11	Information	Complète	Manques	Incohérente
12	Date de candidature	Très récente	Un mois	+ d'un mois
13	Détail des motivations	Personnalisée	Imprécise	Banale
14	Expérience professionnelle	Compatible	Indéterminée	Inexistante

Tableau 5.3 Tri des dossiers de candidature (suite)

	Critères de sélection	Adapté 5	Médian 1	Inadapté 0
15	Stages antérieurs	Préparatoires	Diversifiés	Inexistants
16	Style de l'expression	Clair, précis	Vague, ampoulé	Confus
17	Écriture	Harmonieuse	Hachée, raturée	Illisible
18	Pression écriture	Ferme	Relâchée	Filandreuse
19	Projet professionnel	Précis	Vague	Inexistant
20	Impression générale	Favorable	Réservée	Négative
	SCORE TOTAL sur 100			

Observations			
Décision de convocation	☐ Immédiate	☐ À revoir	☐ Négative

Légende

Vingt critères de tri ont été retenus et consignés dans la première colonne.

Les adjectifs qualifient chaque critère.

L'adaptation est cotée 5 quand elle est parfaite, 3 quand elle est approximative, 0 quand elle est inexistante.

Le total obtenu est coté sur 100 et permet de comparer les dossiers entre eux à l'aide d'un tableau complémentaire à double entrée reprenant les 20 critères en ligne et les candidats en colonne, selon le modèle du tableau 5.4.

Tableau 5.4 Cotation des dossiers de candidature

		Dossier des candidats					
	Critères de sélection	**A**	**B**	**C**	**D**		**N**
1	Intitulé de la fonction indiqué	5	0	5	5		
2	Fonction précédente	3	0	5	3		
3	Études et formation	3	3	5	5		
4	Disponibilité	3	5	3	5		
5	Âge	5	5	3	5		
6	Domicile	0	5	3	5		
7	Application écriture	3	5	3	0		
8	Précision	3	5	5	3		
9	Présentation du dossier	3	5	3	3		
10	Structuration	3	5	3	3		
11	Information	3	5	5	3		
12	Date de candidature	5	5	3	5		
13	Détail des motivations	3	5	3	3		
14	Expérience professionnelle	3	0	5	5		
15	Stages antérieurs	3	0	0	5		
16	Style de l'expression	5	5	3	3		
17	Harmonie de l'écriture	3	5	3	0		
18	Pression écriture	3	5	3	3		
19	Projet professionnel	3	5	3	3		
20	Impression générale	3	5	5	3		
	SCORE TOTAL sur 100	**65**	**78**	**66**	**70**		
	AVIS FINAL	**OK3**	**NON**	**OK1**	**OK2**		

Légende

L'avis final indique quatre possibilités :

- Non : le candidat ne remplit pas les conditions de base pour la fonction.
- OK3 : le candidat remplit les conditions de base sauf pour un critère essentiel qui peut être changé (éloignement ou formation courte, par exemple).
- OK2 : le candidat remplit les conditions mais le dossier est bâclé.
- OK1 : le candidat remplit les conditions essentielles de la fonction.

Les candidats OK1 seront convoqués en priorité puis, si aucun d'eux ne correspond, il sera fait appel au groupe des OK2 et, en cas d'issue négative, le groupe des OK3 sera réexaminé. La probabilité de faire affaire avec un des candidats de ce groupe est statistiquement très faible et mieux vaudra recommencer une publication d'annonce pour éviter de perdre du temps.

Il est évident qu'il s'agit de convoquer le moins de candidats possible car, au coût élevé de l'organisation de cette opération, se rajoutent pour certaines entreprises soucieuses de leur image, le remboursement les frais de déplacement et parfois aussi une indemnité compensant le manque à gagner pour la journée consacrée à cet examen.

Certains critères de ce tableau 5.4 doivent être considérés comme rédhibitoires quand ils ne peuvent être ni changés ni perfectionnés rapidement. C'est généralement le cas de la formation et des diplômes nécessaires, ainsi que de l'expérience professionnelle. Le candidat B, dans l'exemple du tableau 5.4, sera éliminé, malgré son score total élevé, au profit du candidat A dont l'éloignement ne peut être jugé comme un handicap déterminant à partir du moment où il postule et explique les raisons de son désir de se rapprocher du lieu de la fonction à laquelle il postule.

L'éloignement géographique est très souvent un obstacle mais n'est pas un critère éliminatoire (candidat A) si les conditions essentielles d'expérience et de formation sont remplies. Les autres critères doivent être considérés comme des signes d'alerte pour fouiller l'entretien si la décision de convocation est prise en fonction d'un score élevé par ailleurs.

Certains critères indiquent – en partie – la motivation du candidat, en particulier la précision des informations données, ainsi que la plus ou moins grande précision de l'intitulé de la fonction postulée. Le recruteur peut s'interroger en effet sur un candidat qui ne précise pas l'intitulé de la fonction à laquelle il prétend. Il en est de même pour le projet professionnel, souvent absent des dossiers de candidature.

Ces deux tableaux ont été expérimentés et validés à partir de milliers de dossiers reçus et analysés. Leur construction repose sur un postulat : plus l'information donnée est précise et actuelle, plus la motivation de l'intéressé et la probabilité de l'adéquation entre le candidat et la fonction sont élevées. Les procédures classiques de test et retest[3], effectuées pour la validation, montrent qu'un candidat convoqué malgré un score faible obtenu lors de ce tri confirme le pronostic initial, sauf exception.

3. Le test vérifie que tous les candidats convoqués sont intéressants pour la fonction, le retest vérifie que les candidats écartés sont effectivement incompatibles avec la fonction.

D'autres mentions peuvent être indiquées sur cette fiche en fonction du circuit prévu pour la procédure de recrutement : les personnes qui ont participé au tri, le visa du chef de service, la suite donnée au dossier…

L'utilisation de ce tableau constitue donc un très net gain de temps pour trier le flot de candidatures qui succède au passage d'une annonce dans les supports traditionnels. Il nous a permis de comprendre que, généralement, moins de 10 % des candidats qui répondent à une offre d'emploi possèdent les compétences requises pour la fonction. L'entretien conduira à un chiffre bien inférieur tandis que l'analyse des motivations réelles qui en découle limite encore le choix possible. Signalons enfin que ce tableau peut aussi aider le tri quand les candidatures sont peu nombreuses et permet de choisir et de convoquer rapidement les meilleures candidatures.

5.1.6 Faire renseigner une fiche de candidature

Lors de la réception de chaque candidat, la fiche de candidature présentée au tableau 5.5 permettra d'enregistrer les renseignements spontanés et de les comparer à ceux qui ont été consignés dans le dossier de candidature.

L'évaluation proposée au tableau précédent s'applique aussi pour les renseignements transcrits par le candidat dans cette fiche et confirmera ou invalidera la cotation effectuée à partir du dossier de candidature.

Notons que cette fiche peut aussi être remplie avant la rencontre avec le candidat, suite à l'envoi de son dossier.

Tableau 5.5 Fiche de candidature

Toute fausse déclaration pourra entraîner des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement immédiat sans indemnités et, le cas échéant, des poursuites judiciaires. Vous vous engagez à signaler sans délai toute modification survenue quant aux renseignements fournis.

1 – État civil

Nom *en capitales* :.....
.....
Nom de jeune fille : .....
.....
Prénoms : .....
.....
Né(e) le : .....
à .....
Nationalité :.....
.....

Préciser si double nationalité

Adresse : .....
.....
Code Postal : .....
Ville : .....
.....

Téléphone

Domicile : ..... Bureau :.....
.....

Photo d'identité conseillée

Cadre réservé au service recrutement

2 – Situation de famille

Célibataire ☐ Marié(e) ☐ Autre préciser ☐

Enfants né(s) le	Situation (scolaire, professionnelle)

Conjoint(e) : Nationalité : .....

Préciser si double nationalité

Profession :.....

Cette profession est-elle actuellement exercée ? oui ☐ non ☐

3 – Situation militaire

Réformé ☐ Exempté ☐

Service national effectué du .....au.....

4 – Parcours de formation

Formation	Établissement	Années		Diplômes obtenus	Année d'obtention
		Entrée	Sortie		
Primaire					
Apprentissage					
Secondaire					
Technique					
Supérieure					
Continue					

Permis de conduire (indiquer les catégories) .....

Nombre de points : .....

5 – Expérience professionnelle

Dates		Nom et activité de l'employeur	Fonctions occupées	Motif de départ
entrée	départ			

Décrivez ci-dessous vos deux derniers emplois (responsabilité, problèmes traités).

Avant-dernier emploi : .....

.....

Dernier emploi : Statut : .....

.....

Références : Indiquer le nom de vos précédents employeurs qui peuvent se porter garants de vous.

.....

.....

6 – Renseignements complémentaires

Nature de la candidature

Emploi demandé : .....

.....

Indiquer ce qui explique votre candidature : .....

.....

Quels sports pratiquez-vous ?.....

.....

.....

.....

Quels autres centres d'intérêts avez-vous ?.....

.....

.....

Conditions de l'engagement

Rémunération annuelle brute

actuelle : ..... souhaitée : .....

Date de disponibilité ..... dont préavis de disponibilité :.....

Indiquer ici tous renseignements utiles à l'examen de votre candidature : .....

.....

.....

Loi du 6 janvier 1978 Informatique et Libertés. Un défaut de réponse à une question vous ferait perdre les droits qui y sont attachés.

Ces informations ne sont transmises qu'aux services expressément habilités à les connaître pour les besoins de notre gestion.

La loi vous ouvre un droit d'accès et de rectification pour les informations nominatives vous concernant.

Je soussigné(e) certifie que les renseignements ci-dessus sont exacts et m'engage à fournir, sur simple demande, toutes pièces justificatives.

Fait à : ..... le : .....

Signature :

6

Tableaux de compétences pour l'entretien de recrutement

Il est à ce que je vois et ce que j'imagine : aimant, bon, courageux, discret, empressé, fidèle, généreux, habile, illustre, jeune, loyal, modeste, noble, honnête, prudent, qualifié, riche,…
Michel de Cervantès *Don Quichotte*, chapitre XXXIV

Se fier aux apparences et imaginer le profil du candidat en l'affublant d'une litanie de qualificatifs sont les écueils les plus courants lors d'un entretien de recrutement. Pour éviter ce travers qui réjouissait tant Camille lorsqu'elle écoutait sa servante dresser le portrait de son chevalier à la triste figure, il est nécessaire que le management procède avec plus de rigueur et de méthode en utilisant les outils à sa disposition, proposés dans ce chapitre et le précédent.

6.1 Utiliser un guide d'entretien

L'entretien de recrutement s'inscrit dans la procédure de sélection des candidats et concerne les différents membres du collège constitué pour recevoir, examiner et choisir parmi les candidats le futur titulaire du poste. Dans nombre de cas, les recruteurs occasionnels ne sont pas formés à cet effet. Nous avons voulu leur simplifier la tâche à l'aide des tableaux de bord qui structurent le présent chapitre. L'essentiel, pour utiliser convenablement ces outils, réside dans la préparation personnelle. En outre, il ne s'agit nullement de poser des questions mais de susciter l'expression du candidat à partir de thèmes (proposés par le recruteur) développés grâce à l'encouragement de son expression amplifiée par l'apparente naïveté de celui qui conduit l'entretien. Celui-ci garde cependant en tête la série d'interrogations qui doit lui permettre de comprendre chaque sujet abordé puis développé par le candidat : de quoi s'agit-il ? De qui est-il question ? Quand l'action a-t-elle lieu ? Comment se passe-t-elle ? Pourquoi ? Quels en sont les éléments quantitatifs ? En quels lieux ? Ce questionnement doit être systématisé pour tous les thèmes abordés et pour tous les candidats afin d'obtenir des informations fiables et des comparaisons valides entre candidats sur tous les sujets du guide d'entretien.

De la part du recruteur comme de la part du candidat, il est nécessaire de préparer un **guide d'entretien** et de l'utiliser selon les consignes opératoires suivantes. D'autres documents compléteront la panoplie du recruteur :

- grille d'enregistrement des informations obtenues lors de l'entretien ;
- carte des compétences comparative des candidats entre eux par rapport à la fonction ;
- grille d'analyse des caractéristiques du comportement manifeste ;
- compte rendu de synthèse permettant de prononcer un avis étayé sur des faits et des critères objectifs.

6.1.1 Conduire l'entretien

L'entretien de recrutement se conduit comme tout autre entretien qui vise à faire le point avec quelqu'un, pas toujours ni forcément disposé à s'exprimer clairement et précisément devant un étranger, ni préparé à cette situation. La technique s'inspire de la méthodologie générale de la communication positive[1], de ses outils

1. Labruffe Alain, *Pour en finir avec les problèmes de communication, la communication positive*, Chiron, Paris, 2004.

d'écoute active (les principes actifs), des formulations d'amortissement de la relation et de grilles d'analyse de comportement[2]. Cet entretien doit suivre un canevas rigoureux permettant de comparer les candidats entre eux. Ce guide doit servir à passer au crible une vingtaine de thèmes pour lesquels il est important d'obtenir des réponses précises et circonstanciées. Elles vont permettre, moyennant réflexion, de dresser le profil du candidat et d'apprécier son adéquation avec les caractéristiques requises pour la fonction.

6.1.2 Établir la confiance

Rédigée au préalable, l'introduction est formulée de façon à peser chaque mot pour que la relation s'engage sur une base de coopération et de confiance. Par rapport à un candidat sur la réserve et anxieux de son sort, le responsable du recrutement doit assurer un accueil chaleureux pour aider son interlocuteur à se détendre puis à se sentir en confiance, gage de la sincérité des informations exprimées.

Il convient alors de présenter la fonction jusqu'à épuisement des questions éventuelles du candidat. Il s'agit de distiller cette information de façon interactive pour que le candidat comprenne bien quels sont les tâches demandées et les niveaux de compétence requis. Cette information donnée, qui s'intègre dans la présentation de la situation, il convient de lancer l'entretien dans sa seconde phase. Il s'agit de faire parler le candidat : pour atteindre ce but, l'écouter attentivement est le meilleur moyen, assorti d'un intérêt manifeste et constant procuré par les principes actifs de l'écoute[3].

À titre d'exemple

Nous proposons la formulation suivante pour relancer l'entretien après la présentation de la fonction :

« J'aurais souhaité, Monsieur Duroy, maintenant que vous connaissez le poste que nous devons pourvoir, que nous fassions le point sur votre candidature… Pour cela, je vous propose que vous me racontiez trois choses :… premièrement, ce que vous avez fait dans la vie jusqu'à présent…, deuxièmement, ce qui vous amène ici…, et troisièmement, comment voyez-vous la suite… ? »

2. La méthodologie de l'entretien de recrutement est détaillée dans le chapitre 7 des *Méninges du management*, ainsi que dans *Réussir les entretiens de sélection*, édités par Chiron.
3. Acquiescer, regarder, interroger, faire silence, utiliser l'effet miroir et des synthèses en sont les actions essentielles.

Il convient de noter que chaque série de points de suspension (…) correspond à deux ou trois secondes de silence qui permettent au recruteur de constater l'effet produit. Pour le candidat, ce temps lui permet d'enregistrer ce qui est dit (voire de prendre des notes) et de manifester sa compréhension par un acquiescement. L'entretien doit être conçu comme une situation d'interaction et non comme un double monologue pendant lequel un discours est débité par l'un puis l'autre des protagonistes. Il entre donc dans le cadre plus général d'une compétence fondamentale du management : la communication interpersonnelle, dont nous avons déjà décliné les multiples composantes[4]. Elle s'articule autour d'une méthode érigée en compétence particulière présentée au chapitre 8 : la communication positive.

6.1.3 Faciliter l'expression du candidat

Cet objectif constitue la seconde phase de l'entretien. Chaque candidat doit raconter son « histoire », depuis le début et dans sa chronologie, ses points forts et ses atouts, ses projets et ses intérêts. Le manager doit être à l'affût de tous les éléments objectifs qui vont lui permettre de réfléchir sur la pertinence de la candidature, eu égard à la fonction à pourvoir, ainsi que sur tous les hiatus qui méritent une élucidation afin de comprendre la profonde cohérence de l'histoire ainsi reconstituée lors de l'entretien. Cette histoire passée du candidat est le garant de son avenir, car ce passé a déposé les germes de ce que la personne est capable de faire.

La relation de son expérience passée s'exprime en termes de compétences objectives déjà mises en œuvre et éprouvées dans des situations passées[5]. Elles sont donc reproductibles dans de futures situations. L'enregistrement de ces compétences et du niveau atteint dans une carte de compétences pourra alors être aisément réalisé et validé à l'issue de l'entretien.

La narration de ces expériences et situations constitue la trame thématique de l'entretien. Elle sert aussi à cerner le personnage, la précision et la structuration de la pensée, l'idéation et le dynamisme intellectuel, la pertinence du raisonnement (les caractéristiques principales de l'Adulte présenté au tableau 6.4 de ce chapitre), le rythme, la qualité de l'expression orale. En outre, la pertinence des propos et l'énergie qui les anime sont tout autant révélatrices du personnage, autant

4. Labruffe Alain, *Les compétences relationnelles*, AFNOR, 2005.
5. Ce qui correspond à la définition d'une compétence par AFNOR dans *Mise en œuvre des ISO 9000*, page 51 et à la préconisation du management des compétences défini page 56.

d'éléments qui pourront être transcrits en termes de compétences relationnelles démontrées lors de l'entretien : affirmation de soi, créativité, communication interpersonnelle, intelligence affective.

Ces caractéristiques font l'objet d'un repérage à l'aide d'un canevas préalable et permettent de comparer les candidats entre eux à partir de critères précisément repérés et cotés, par comparaison avec les niveaux établis dans le référentiel de compétences propre à l'organisme.

La technicité de l'entretien et le savoir-faire du management doivent aider à bien comprendre le fonctionnement et l'itinéraire psycho-professionnel du candidat, analyser ses capacités d'adaptation et comparer ses compétences repérées dans les faits avec les exigences du poste, mettre en lumière ses lacunes et ses ressources. Toutes ces caractéristiques vont servir à dégager les formations indispensables qui conduiront le candidat retenu, à terme, à pourvoir efficacement le poste.

Manager les compétences dès l'embauche, c'est prévoir un programme d'insertion pour le candidat choisi. Notre expérience de rencontre avec près de 20000 candidats nous conforte dans l'idée qu'il n'existe pas de candidat idéal : vouloir à tout prix chercher la perle rare est utopique. Il faut choisir et mettre en œuvre un programme d'accueil, d'intégration et de formation, conçu pour le candidat possédant les niveaux de compétences les plus proches, les motivations et les caractéristiques de personnalité lui permettant de s'adapter au mieux. Le plan d'action d'insertion prioritaire consiste alors à réduire les écarts de compétences, apprendre à connaître l'organisme et ses rouages, ses objectifs, son contexte, son système normatif de production de biens et de services ainsi que le réseau clients fournisseurs internes et externes dans lequel il est appelé à évoluer.

À l'inverse, il est des paris à ne pas engager et des risques à éviter. En aucun cas, il ne doit y avoir de décision figée à la fin d'un entretien. Il faut réfléchir à ce qui a été dit, comparer son point de vue avec celui des collègues et des experts, puis comparer les candidats entre eux et, enfin et surtout, envisager les moyens réellement offerts par l'organisme pour contribuer à l'adaptation des candidats avant de choisir l'élu.

6.1.4 Conclure la rencontre

Cette conclusion constitue le troisième volet de l'entretien, une fois que tous les thèmes auront été abordés et que la décision finale ne fait plus aucun doute dans la tête des protagonistes.

L'ensemble de ces trois points, formalisé dans un guide d'entretien écrit, puis mémorisé par l'interviewer, favorise la maîtrise de l'entretien dans la perspective d'un authentique dialogue fait d'écoute active et de respect d'autrui.

Il paraît important de souligner que la trame historique est fondamentale à explorer dans ce type d'entretien. Elle constitue le réservoir de tout ce que le candidat a fait, et contient en germes ce qu'il est capable de faire. Sachant que chaque histoire personnelle se répète à partir des cycles qui ont programmé des comportements et des savoir-faire, il convient de retrouver quelques éléments cycliques pour estimer au plus près comment autrui peut réagir et s'adapter dans telle ou telle situation.

Que penser d'un candidat qui, affirmant son goût pour les voyages et se disant prêt à l'expatriation, n'a – en fait – jamais circulé au-delà des frontières de son département, et déclare en outre souffrir de la séparation d'avec ses parents ?

Le dernier point important à signaler dans ce type d'entretien concerne les conditions de la coopération entre un manager – malhabile ou peu formé aux entretiens – et un candidat tendu eu égard à l'enjeu. Cette situation est extrêmement pénible pour les deux parties, car il faut cependant arriver à un minimum de coopération pour faire s'exprimer le candidat. Ensuite, il s'agit d'encourager autrui pour progresser au-delà de ses mots afin de repérer ses motifs argumentaires, accéder à ses mobiles, puis toucher ses motivations dominantes et enfin cibler son Moi[6]. Il faut déployer des trésors de patience et de décontraction : les « principes actifs » du dialogue trouvent pleinement, tout au long de cette progression, leur vocation et leur utilité.

6. Les motifs argumentaires sont – généralement – les premiers mots prononcés par un candidat, les mobiles sont les raisons superficielles avancées pour expliquer un fait, les motivations résultent de l'analyse faite par le recruteur et sont des raisons sous-jacentes aux mobiles et le Moi est résumé par les attentes, les besoins et les contraintes indiquées par le candidat pour ses actions et ses choix.

6.2 Utiliser les moyens de l'évaluation

Ces moyens sont constitués par un certain nombre d'outils. En premier lieu, le guide d'entretien est composé par des thèmes proposés lors de l'entretien et qui sont consignés dans le tableau suivant 6.1. En second lieu, les grilles de coopération et d'analyse de la gestuelle servent à obtenir des informations intéressantes qui permettront d'être plus attentif à certains signes corporels et aux attitudes lors de la conduite de l'entretien (tableaux 6.3 et 6.5). L'examen du tableau 6.4, permet d'appréhender de façon globale les différentes manifestations du comportement d'autrui. Enfin l'entretien doit se solder par un compte rendu dont nous présentons la trame dans le tableau 6.8.

6.3 Le guide d'entretien

Selon l'étendue de la formation des membres du collège de recrutement, le temps consacré et leur intérêt, chacun pourra choisir dans le tableau 6.1 les thèmes qui l'intéressent plus particulièrement.

Il faut rappeler qu'un entretien, pour apporter des éléments raisonnables et valides de choix, dure au moins une heure pour des candidats courants et peut aller jusqu'à quatre heures pour des candidats de direction. Il faut bien garder à l'esprit, qu'en raison de l'enjeu pour l'organisme et pour le candidat, il est de la plus extrême importance d'envisager tous les aspects qui vont éclairer le candidat.

Tableau 6.1 Guide d'entretien de recrutement

1. **Thème général introductif, lancé par le recruteur** *« J'aurais souhaité, Monsieur Duroy, que nous fassions le point sur votre candidature… Pour cela, je vous propose que vous me racontiez trois choses :… premièrement, ce que vous avez fait dans la vie jusqu'à présent…, deuxièmement, ce qui vous amène ici…, et troisièmement, comment voyez-vous la suite…* »
2. Historique vital et chronologique du candidat
3. Acquis professionnel : jobs, stages et carrière
4. Expertise technique et compétences prouvées
5. Service militaire et conception de l'armée
6. Raisons des choix du cursus scolaire et professionnel
7. Intérêts et passions

Tableau 6.1 Guide d'entretien de recrutement (suite)

8. Activités personnelles
9. Vision du monde et actualité socio-économique
10. Culture générale et diversification des intérêts
11. Conception de l'équipe et/ou du management
12. Projet à court, moyen et long termes
13. Attentes concernant la fonction postulée et l'entreprise
14. L'attitude de l'entourage par rapport au choix
15. Éléments de personnalité et de comportement
16. Réflexion sur l'orientation professionnelle
17. Souhaits vis-à-vis de l'entreprise et de la hiérarchie
18. Mises en situation analogiques à la fonction
19. Rémunération souhaitée
20. Réflexion finale conjointe sur l'entretien et la procédure

Il convient donc d'approfondir tous les thèmes du guide d'entretien, afin d'obtenir un jugement circonstancié sur le candidat et d'apprécier le risque potentiel qu'il représente, quelles que soient sa valeur et l'adéquation entre les compétences requises par la fonction et celles qu'il présente.

A noter

Ces thèmes d'entretien sont déterminés par la psycho-logique de chaque candidat. Certains d'entre eux pourront être abordés spontanément par un candidat à partir du lancement opéré par le recruteur. Il faut présenter chaque thème à l'aide d'une intervention de synthèse. Celle-ci récapitule l'essentiel de ce qui a été dit par le candidat en lui proposant tout à la fois une valorisation de ce qu'il vient de dire, puis le thème suivant intéressant le recruteur : « *Vous venez de me parler de vos études… Pourrions-nous maintenant aborder les stages que vous avez effectués…* ». Pour permettre la comparaison des candidats entre eux, tous les thèmes prévus doivent être abordés et approfondis.

Le recruteur s'efforcera d'éviter de transformer les thèmes en questions abruptes et, de toute façon, il éliminera toutes les questions alternatives ainsi que les questions

fermées.[7] « *Vous préférez un travail autonome ou une activité sans responsabilité ?* », ou bien : *« Êtes-vous motivé ? ».* À ces deux types de questions, les réponses attendues sont évidentes et n'apportent guère d'information. Il vaudra mieux demander *« Comment vous représentez-vous le travail qui vous attend ? »* pour obtenir une information plus authentique et circonstanciée, à condition d'utiliser les autres principes actifs de l'écoute active qui parsèment tout dialogue : silence, valorisation, interrogation, synthèse, effet miroir, transformation des réticences en formulations positives, autant de règles développées au chapitre 8.

6.3.1 Analyser la coopération du candidat

Le candidat parle et le recruteur se demande toujours ce qu'il doit croire. Souvent, à l'inverse, le recruteur pose une question à laquelle le candidat se demande ce qu'il doit répondre. Or, l'analyse du comportement non verbal – la gestuelle –, associée à celle du contenu de l'expression, doit alerter le recruteur sur un point capital : celui de la coopération réelle du candidat. Celle-ci doit conduire à démasquer des comportements peu propices à l'élucidation de l'énigme représentée par le candidat.

Tableau 6.2 Apprécier la coopération d'un candidat

Lors de l'entretien de recrutement, le candidat manifeste une attitude de coopération par : a) la préparation manifeste de son dossier ; b) l'explication circonstanciée de ses actions ; c) l'analyse détaillée des faits ; d) la détermination de son engagement à expliquer son parcours ; e) la précision des raisons de ses choix ; f) la clarté son projet professionnel ; g) l'aisance relationnelle avec laquelle il répond aux questions et objections. Pour accéder à l'expression évidente de ce haut degré de coopération, des paliers croissants peuvent être présentés par les manifestations ci-après.
Degré 1 *
Comportement global de fermeture et de blocage, expression laconique, réticente, agressive ou en opposition.
Absence manifeste de préparation. Balbutiements et silences prolongés.

7. Une question alternative comporte dans sa formulation un choix inductif : « *Vous préférez un poste sédentaire ou itinérant* ? » et la question fermée est encore plus inductive avec une réponse offrant un choix restreint « *oui-non* » qui n'apporte pas d'information : *« Êtes-vous motivé* ? » Une question ne donne que l'information qu'elle contient et la réponse, quand elle est prévisible, n'est pas une information pertinente.

Tableau 6.2 Apprécier la coopération d'un candidat (suite)

Degré 2 *
Manque évident de coopération et de préparation : se dit d'accord du bout des lèvres mais prêt à faire ce qu'il veut.
Refuse d'expliquer et d'analyser les faits et de s'engager dans des objectifs de progression déclarés comme inutiles.
Degré 3 *
Passif et laconique : apparemment peu concerné par l'entretien.
Se déclare très investi ailleurs (activités extra-professionnelles).
Degré 4 *
Bloqué sur toute réflexion. Apparemment peu déterminé vers des objectifs professionnels. N'a pas ou peu réfléchi sur son projet à long terme.
Seulement motivé par des récompenses matérielles, des avantages sociaux et/ou la sécurité du poste.
Degré 5 *
Plutôt défensif dans une expression aisée.
Ne progresse qu'avec réticence et de nombreuses objections. Précise difficilement les faits.
S'auto-justifie en permanence. Rejette les responsabilités de ses échecs sur autrui.
A préparé l'entretien et parvient à s'engager dans un plan d'action. Attend des preuves tangibles de soutien. Peu précis dans ses projets.
Degré 6 *
Bonne coopération d'ensemble, sauf sur certains points de détail ou sur un des aspects de relations ou de compétences. Explique ses projets.
S'engage facilement verbalement, plus réticent vis-à-vis d'objectifs écrits, mais a tendance à éluder les modalités pratiques du plan d'action.
Degré 7 *
Coopération évidente, active et efficace en prenant des notes.
Réaliste sur ses performances et compétences, prêt à se remettre en cause.
Propose lui-même des actions concrètes, des objectifs auxquels il a réfléchi et pour lesquels il manifeste sa détermination avec des points de contrôle et des moyens réalistes.
Présente aussi des propositions et des objectifs inattendus, pertinents et utiles. Expose clairement et avec détermination ses projets ainsi que les moyens de les atteindre.

Ce tableau peut être utilisé comme un moyen de repérer à quel niveau de coopération se situe le candidat. Ensuite le niveau de coopération repéré sert à amener le candidat (grâce à une attitude encourageante et à des interventions valorisantes reprécisant l'objectif de l'entretien et l'intérêt qui lui est porté) à un niveau supérieur de coopération. La réticence constatée peut être due au trac et à la pression de l'entretien. Si le candidat persiste dans l'un des cinq premiers niveaux, le pronostic d'insertion harmonieuse dans une équipe de travail ainsi que l'authenticité des informations recueillies peuvent être sérieusement mis en doute.

6.3.2 Savoir lire les gestes d'autrui

La coopération du candidat passe aussi par l'expression non verbale qu'il distille. L'analyse qui découle du tableau ci-dessous sera précieuse, soit pour revenir sur une question qui a entraîné une réaction inattendue, soit pour conforter le jugement qu'il est possible de tirer des propos d'autrui. Chacun de ces gestes doit être considéré comme un signe d'alerte pour fouiller les questions concomitantes, ou pour demander à l'interlocuteur de préciser le sens de ses réponses. Dans certains cas, il pourra être judicieux de demander à quoi il pense (par exemple quand il regarde sa montre). Une analyse plus détaillée est présentée par Desmond Morris[8].

Tableau 6.3 Gestes intempestifs lors d'un entretien

	Votre interlocuteur	Oui	Fréquence	Vous pouvez traduire
1	Est très immobile sur son siège.			Indifférence
2	Penche son buste vers l'arrière > 15°.			Relâchement ennui
3	Se tient avec le buste très droit.			Rigidité hermétisme
4	Se ronge les ongles ou les peaux.			Angoisse pathologique
5	Se gratte le nez.			Impolitesse
6	Tapote avec les doigts.			Énervement
7	A les mains tournées contre moi en avant.			Réticence
8	A des gestes de repli ou de négation.			Refus d'écouter ou désaccord

8. Morris Desmond, *Le Langage des gestes*, Marabout, 2003.

Tableau 6.3 Gestes intempestifs lors d'un entretien (suite)

	Votre interlocuteur	Oui	Fréquence	Vous pouvez traduire
9	Allonge ses jambes l'une contre l'autre.			Fatigue ennui
10	Allonge et écarte les jambes.			Désintérêt
11	Enroule ses jambes autour des pieds de son siège.			Tension
12	Maintient ses jambes toujours immobiles.			Indifférence rigidité
13	Balance ses jambes ou ses pieds très souvent.			Agacement, ennui ou tension
14	Fait vibrer une jambe, un bras, un pied.			Forte tension
15	Change souvent la position de ses jambes.			Impatience
16	Ne regarde pas son interlocuteur, mais un point fixe.			Timidité
17	A les bras croisés la plupart du temps.			Fermeture protection
18	Regarde sa montre.			Impatience
19	Regarde partout ailleurs qu'en face.			Non-écoute absolue
20	A des gestes brusques, de très légers sursauts, des hauts-le-corps, des mouvements d'arrière en avant.			Désintérêt agressivité
21	A un mouvement du buste vers l'arrière.			Désapprobation
22	Fait des bruits divers avec sa bouche.			Incongruité
23	Fait craquer ses articulations.			Pathologique
24	A un simple mouvement de rétractation de la main, du bras, du buste, de la tête ou une mimique inquiète.			Désaccord inquiétude, gêne
25	A un visage très mobile (mimiques répétées) ou agité par des tics			Pathologique

Légende

Lors de l'entretien, notez – dans la colonne oui – au fur et à mesure de leur apparition, les gestes référencés dans le tableau et cochez de même leur fréquence dans la colonne suivante correspondante (rythme).

À l'issue de l'entretien, vous pourrez réfléchir sur les signes majeurs et les rapporter aux propos tenus.

Avec l'expérience qui découle d'une telle pratique, cette confrontation deviendra instantanée et vous pourrez faire part de votre réflexion et de vos doutes sur les propos tenus en opposition avec les signes gestuels observés.

Tenez compte, par exemple, de signes de dénégation avec la tête ou les mains alors que la bouche dit oui (ou l'inverse).

6.3.3 Comprendre le comportement d'ensemble

Le tableau suivant (6.4) a été conçu à l'usage de ceux qui connaissent l'analyse transactionnelle[9]. Il peut servir d'initiation pour les autres en les incitant à en savoir davantage. Rappelons pour le lecteur intéressé que cette théorie propose une vision du comportement à partir de trois États du Moi qui structurent notre comportement :

– le Parent est composé de l'ensemble des influences subies par toutes les personnes ayant exercé une autorité ou un effet sur nous ;

– l'Adulte correspond à notre compétence intellectuelle ;

– l'Enfant est constitué par la résurgence de tous les comportements spontanés ou réactionnels, inscrits dans l'enfance, et que nous réactualisons tout au long de la vie.

L'idée centrale de l'analyse transactionnelle est de pouvoir adapter notre comportement en intégrant ces différentes structures lors d'une situation relationnelle, grâce au contrôle permanent de l'Adulte. Cette structure de contrôle fédère et lisse ces comportements, bruts de fonderie, en mettant en œuvre sa rigueur d'analyse dans un creuset qui constitue la richesse adaptative de notre personnalité, en relation avec autrui ou face à une situation de travail.

Dans la réalité d'un entretien, plusieurs États du Moi sont associés dans le même instant du dialogue. En effet, le comportement forme un tout et intègre plusieurs facettes en réaction à la stimulation fournie par autrui et par la situation à un instant donné.

Dans l'entretien comme dans toute relation avec chacun de ses collaborateurs, le manager s'efforcera de laisser son Adulte au contrôle, tout en faisant s'exprimer son interlocuteur. Ainsi il pourra canaliser les excès, provenant de son Enfant ou de son Parent, afin de mieux stimuler l'Adulte d'autrui tout en tenant compte des plaintes de l'Enfant et des propositions du Parent critique.

Les signes révélés par autrui lui permettront de savoir si la coopération est en bonne voie quand le comportement, le vocabulaire et l'expression seront majoritairement sous le contrôle de l'Adulte. Ils apparaissent alors de façon congruente.

À l'inverse, les disparités constatées entre le vocabulaire et la gestuelle montreront des incohérences qu'il s'agira d'approfondir par un questionnement approprié. Il conviendra de savoir s'il s'agit d'impréparation ou de mensonge.

9. Le lecteur pourra se référer à l'ouvrage de Vincent Lenhardt, promoteur en France de cette pratique qui fut notre maître en la matière dès 1973 : *L'Analyse transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2003.

Tableau 6.4 Repérage du comportement

État	Comportement	Gestuelle	Voix	Vocabulaire
Parent critique	Critique, dur, méprisant, moralisateur, sentencieux, dévalorisant.	Bras croisés, sourcils froncés, tête appuyée sur la main, doigt accusateur, bouche pincée ou fermée.	Autoritaire, forte tranchante, intimidante, cassante.	« *Je ne veux pas le savoir, j'exige, du calme, vous devez, il faut, débrouillez-vous, normal, morale, bon-mauvais, responsable, discipline, sanction* ».
Parent nourricier	Chaleureux, doucereux, réconfortant, encourageant, positif, optimiste.	Enveloppant, bras ouverts, souriant.	Apaisante, grave, modulée, douce, confidente.	« *Je vais vous aider, ne vous en faites pas, voici comment faire, attention, prudence, vous pouvez compter sur moi, ensemble, très bien, bravo.* »
Adulte	Ouverture d'ensemble, regard direct, acuité, structure et rigueur de l'analyse.	Posture droite et détendue, écoute active, fréquents contacts oculaires.	Égale, neutre, claire, sonore.	Phrases claires, précises, structurées et concises, vocabulaire factuel : faits, chiffres, dates preuves, « *je comprends, voici, analyse, hypothèses, en résumé, voyons ensemble la situation, exact-faux, de deux choses l'une.* »
Enfant naturel	Enfantin, spontané, impudique.	Corps mobile, gestes vifs, jambes écartées, s'étire, baille, renifle, crachote, se gratte, regard direct.	Haute, aiguë, énergique, fluctuante, rapide, excitée.	Jeux de mots, exclamations, onomatopées interjections : « *Je veux, je ne veux pas, j'ai envie, j'aime - j'aime pas, plaisir, désir, bof, splash…* » Exprime ses sensations et ses besoins : « *J'ai faim, je t'aime, pipi.* »
Enfant créateur	Curieux, intéressé par tout, absorbé dans ses pensées, navigue au radar, m'as-tu-vu, imprévisible, original, bizarre.	Regard brillant, œil vif, agité, bruyant, démonte pour comprendre.	Charmeuse, primesautière modulée, mal articulée, manipulatrice, bruyante.	Inattendu, expressions argotiques ou inusitées : « *Et si ? Pourquoi ? Je suppose, j'ai une idée ah oui, je vois, voyons comment – ou si - ça marche* ».

Tableau 6.4 Repérage du comportement (suite)

État	Comportement	Gestuelle	Voix	Vocabulaire
Enfant soumis	Guindé, passif	Regard baissé ou fuyant, intimidé, gêné, tête basse.	Marmonnante, dans le masque, plaintive.	Expression laconique, phrases anonymes, (on, il) : *« Vous n'avez pas le droit, ce n'est pas ma faute, oui…mais, c'est la faute à, je ne suis pas coupable ».*
Enfant rebelle	Provocateur, agressif	Agité, brusque.	Cassante, criarde, emportée.	Vociférations, menaces, phrases hachées : *« Non, je ne le ferai pas, je suis contre, pas question, va te faire voir (*dans la version rarement polie) ».
Enfant terroriste	Violent, prêt à frapper, casser, destructeur, jusqu'au-boutiste.	Hyperactif, détruit pour faire mal et tuer.	Hurle.	Insultes, injures : *« Je vais vous tuer »* (et ses variantes).
Enfant adapté	Convenable, à l'écoute, studieux.	Demande la parole, tête inclinée.	Affectée, lente, posée, compassée.	Souvent séducteur et conventionnel *: « S'il vous plaît, je peux le faire, j'ai fait, je ferai de mon mieux, pouvez-vous me dire, essayer, oser ».*

Légende

Surlignez en rouge les comportements qui vous pénalisent et en vert ceux qui favorisent votre relation à autrui.

Faites de même pour chacun de vos collaborateurs afin de pouvoir les aider à modifier leur attitude dans le sens qui convient à une meilleure coopération.

6.3.4 Instaurer une procédure collégiale méthodique

L'expérience montre que des choix avisés sont obtenus quand le candidat est rencontré par plusieurs managers et responsables formés à cet effet. Ils pratiquent alors une même méthode (incluant le guide d'entretien et les autres outils proposés dans ce chapitre), pour conduire les entretiens.

La maîtrise de l'entretien de recrutement détermine un modèle général de tous les autres entretiens que doit conduire un manager aux divers moments de rencontre avec ses collaborateurs, voire avec ses collègues ou avec sa hiérarchie. Cette méthodologie constitue un savoir-faire particulier du management relationnel, lequel est constitué par un ensemble de domaines de compétences[10]. La conduite d'un entretien nécessite la pratique d'un protocole spécifique. Le niveau de compétences requis sera différent pour les situations courantes et dans les situations difficiles de conflit ou de négociation (pour lesquelles l'application des principes et outils de la communication positive se révèle souvent indispensable).

Chaque entretien de recrutement représente une rencontre exceptionnelle dont la réussite est conditionnée par le respect des étapes suivantes pour chacun des membres du collège sollicité par cette opération :

10. Labruffe Alain, *Management des compétences*, AFNOR, 2005 et *Compétences relationnelles*, AFNOR, 2005.

Tableau 6.5 Procédure collégiale de recrutement

Étape	Actions	Documents	Objectifs
1	h) Préparation minutieuse du dossier. i) Réflexion sur la stratégie à mettre en œuvre pour aborder autrui. j) Organisation des conditions matérielles et temporelles favorables. k) Argumentaire et probables objections. l) Points clés à aborder, à faire comprendre, à défendre. m) Anticipation des scénarii en découlant.	– Fiche candidature – Guide entretien – CV – Lettre – Carte comparative fonction/ candidats	Rassembler Analyser Comparer Présélectionner Convoquer
2	Entrée en relation, moment clé pour capter l'état d'esprit d'autrui et situer la relation dans la tonalité affective et intellectuelle qui convient, mobiliser l'écoute réciproque en se mettant d'accord sur un objectif facilitant la suite de l'entretien et un ordre du jour précis.	Règles réception 6.9 Tableau d'enregistrement 6.10	Accueillir et présenter
3	Expression d'autrui afin de repérer puis d'approfondir la compréhension de son point de vue et – surtout – de recueillir toutes les informations qui, au fur et à mesure de l'écoute prodiguée et grâce à des synthèses régulières, conduiront à jeter les bases d'un accord.	Tableau des thèmes 6.1	Écouter et noter
4	Plan d'action construit à partir de la synthèse des éléments d'information recueillis : il doit satisfaire les deux protagonistes et se traduire par un engagement validé en commun par un document ou une formulation explicite.	Tableau d'enregistrement 6.10	Comparer Analyser Réfléchir
5	Conclusion constituée par un rapide résumé des propos, une validation de la décision ou de l'engagement déterminé et une valorisation du travail accompli au cours de l'échange.	Dossier complet	Tout noter à la fin

Tableau 6.5 Procédure collégiale de recrutement (suite)

Étape	Actions	Documents	Objectifs
6	Rédaction d'un document de synthèse adressé à autrui qui scelle définitivement l'engagement opéré ; rappelle les détails de l'accord, la suite à donner ainsi que le prochain point de rencontre.	Avis de synthèse 6.11 Tableau récapitulatif 6.5	Clarifier et comparer
7	Réunion de synthèse : confrontation des avis et décision finale.	Carte comparative fonction/candidat Tableau 5.1	Choisir

Légende

Colorer en orange ce qui est en cours, en vert ce qui est réalisé et en rouge ce qui est en retard sensible.

6.3.5 Définir les critères d'analyse d'un candidat

Le choix des candidats est souvent improvisé, ou confié à des méthodes invalides mais qui ont un franc succès auprès des managers puisque plus de 90 % des entreprises utilisent la graphologie et un pourcentage croissant l'astrologie, la morphopsychologie ou la numérologie quand ce n'est pas un pendule ou d'autres moyens plus abscons[11]. Restent les tests psychotechniques et projectifs qui insultent l'intelligence des candidats pendant de longues heures.

Chaque manager, formé à l'écoute active, doit disposer d'un guide d'entretien construit à partir de la thématique qui l'intéresse, en rapport avec la description de fonction, et d'une grille de repérage de différentes caractéristiques évidentes recensées dans le tableau 6.6. Au cours d'un entretien d'une heure, il pourra aisément repérer si les critères ci-dessous sont en accord avec ce qui est attendu d'un candidat pour une fonction donnée.

La comparaison, faite par les personnes appelées à rencontrer les candidats, conduira à un choix justifié par les différents scores et les remarques notées pour chaque critère. Enfin, pour choisir le meilleur candidat parmi ceux entre lesquels la décision balance, il est possible de demander l'avis d'un expert, c'est-à-dire de quelqu'un dûment diplômé[12], à l'expérience éprouvée et ayant passé du temps à décrire la fonction et à connaître l'organisme.

Nous présentons ci-dessous un tableau mis au point à l'usage des managers d'un grand groupe industriel, concernant – à titre d'exemple – des candidats à un poste d'attaché commercial pour une concession automobile. Cette grille comporte cinq rubriques : les quatre premières sont applicables à tous les candidats, tandis que la rubrique des « compétences » est spécifique à la fonction prise comme exemple démonstratif.

11. Voir les critiques faites par le prix Nobel de physique Georges Charpak dans *Devenez sorciers, devenez savants,* Odile Jacob, Paris, 2002, Albert Jacquard *La Science expliquée aux non scientifiques,* Calmann-Lévy, Paris, 2001 et par Maurice de Montmollin, *Les Psychopitres,* PUF, 1972.
12. Une loi de décembre 1992 oblige les recruteurs professionnels à posséder un diplôme de psychologie du travail, de niveau bac+5, et personne ne devrait pouvoir pratiquer la psychotechnique sans ce passeport.

Tableau 6.6 Évaluation du comportement d'ensemble d'un candidat

A	Comportement manifeste	Écart + = -	Remarques
1	Présentation		
2	Aisance relationnelle		
3	Coopération		
4	Écoute		
5	Ouverture		
6	Anxiété		
7	Émotivité		
8	Dynamisme		
9	Détermination		
10	Enthousiasme		
Score			
B	**Éléments de personnalité**	**Écart + = -**	**Remarques**
1	Confiance en soi		
2	Goût des responsabilités		
3	Leadership		
4	Intelligence sociale		
5	Goût de l'effort		
6	Travail en équipe		
7	Valeurs morales		
8	Ténacité		
9	Autonomie		
10	Adaptabilité		
Score			

Tableau 6.6 Évaluation du comportement d'ensemble d'un candidat (suite)

B	Motivations	Écart + = -	Remarques
1	Argent		
2	Pouvoir		
3	Sécurité		
4	Équilibre personnel/professionnel		
5	Esprit de revanche		
6	Compétition		
7	Avantages matériels, sociaux		
8	Oblativité (don de soi)		
9	Formation		
10	Estime de soi		
Score			
C	**Facteurs intellectuels**	**Écart + = -**	**Remarques**
1	Analyse		
2	Idéation		
3	Acuité		
4	Synthèse		
5	Précision de la pensée		
6	Plasticité		
7	Bon sens, pragmatisme		
8	Intérêts culturels		
9	Structuration		
10	Ampleur de la réflexion		
Score			

Pour faciliter la compréhension du lecteur et mettre en évidence l'importance de la carte des compétences, nous avons distingué cette dernière de l'ensemble des autres caractéristiques. Dans la pratique l'ensemble du tableau peut être utilisé en regroupant les cinq parties qui le composent ou en dissociant chacune d'entre elles pour une plus grande clarté d'analyse.

Tableau 6.7 Carte des compétences d'un candidat
Exemple : Vendeur automobile

A	Carte des compétences	Requis	Acquis par le candidat	Écart + = -	Remarques
1	Accueil	5			
2	Automobile	5			
3	Crédit	5			
4	Communication	5			
5	Conduite automobile	5			
6	Expression écrite/orale	4			
7	Législation auto	5			
8	Management	4			
9	Négociation	6			
10	Vente (techniques de)	6			
Score					
Total					

La construction de cette carte de compétences reprend les principes de la carte précédente : numérotation, liste alphabétique des domaines de compétences, niveaux requis par la fonction, finalisée par un total pour l'ensemble des domaines requis qui servira de référence pour chaque candidat.

La colonne affectée à chaque candidat est constituée de trois informations :

– le niveau acquis ;

– le degré de maîtrise ;

– l'écart constaté par rapport au niveau requis qui se traduit par moins 1, 2, ou 3 (ce déficit est éliminatoire pour des domaines essentiels de compétences requis par la fonction) car généralement impossible à rattraper lors de l'intégration du candidat.

Cotation des tableaux 6.6 et 6.7 :

Pour chaque critère,

notez + si le critère est en accord avec ce qui est requis dans la fonction, – s'il est inadapté, = si vous ne savez pas répondre spontanément.

Cumulez chaque partie pour avoir un score différencié pour A, B, C, D, E et le score total donne un score par candidat.

Certains critères absents, ou une compétence insuffisante, peuvent pénaliser complètement la candidature.

6.3.6 Comparer les candidats

Il est possible d'utiliser ces deux tableaux (6.6 et 6.7) pour chaque candidat puis de composer une grille synthétique permettant de comparer les différents candidats rencontrés selon la carte des compétences comparative présentée au tableau 5.1 du chapitre précédent. Voici le tableau 6.8 obtenu pour souscrire à cet objectif de vision synthétique et comparative. Les principes de cotation précédents pour les éléments comportementaux comme pour la carte de compétences sont repris intégralement afin d'établir les éléments d'analyse.

Tableau 6.8 Carte de synthèse comparative fonction/candidats

	Candidats	**A**	**B**	**C**	**D**		
	Critères d'évaluation						
A	**Comportement manifeste**						
1	Présentation						
2	Aisance relationnelle						
3	Coopération						
4	Écoute						
5	Ouverture						
6	Anxiété						
7	Émotivité						
8	Dynamisme						
9	Détermination						
10	Enthousiasme						
Score							

Tableau 6.8 Carte de synthèse comparative fonction/candidats (suite)

B	Éléments de personnalité						
1	Confiance en soi						
2	Goût des responsabilités						
3	Leadership						
4	Intelligence sociale						
5	Goût de l'effort						
6	Travail en équipe						
7	Valeurs morales						
8	Ténacité						
9	Autonomie						
10	Adaptabilité						
Score							
C	Motivations						
1	Argent						
2	Pouvoir						
3	Sécurité						
4	Équilibre personnel/professionnel						
5	Esprit de revanche						
6	Compétition						
7	Avantages matériels, sociaux						
8	Oblativité (don de soi)						
9	Formation						
10	Estime de soi						
Score							

Tableau 6.8 Carte de synthèse comparative fonction/candidats (suite)

D	**Facteurs intellectuels**							
1	Analyse							
2	Idéation							
3	Acuité							
4	Synthèse							
5	Précision de la pensée							
6	Plasticité							
7	Bon sens, pragmatisme							
8	Intérêts culturels							
9	Structuration							
10	Ampleur de la réflexion							
Score								
E	**Carte des compétences Exemple : vendeur auto**	**Requis**						
1	Accueil	5						
2	Automobile	5						
3	Crédit	5						
4	Communication	5						
5	Conduite automobile	5						
6	Expression écrite/orale							
7	Législation auto	5						
8	Management	4						
9	Négociation	5						
10	Vente (techniques de)	5						
Score								
Total								

Sur le modèle des cotations précédentes des tableaux équivalents, un score peut être établi pour chaque caractéristique majeure A, B, C, D, E ainsi qu'un score global pour chaque candidat. Les candidats peuvent donc être comparés entre eux et le choix se fait non seulement en fonction du score global, des scores particuliers, mais aussi en fonction de critères « stop ». Par exemple, pour un vendeur automobile, l'exemple choisi ici, une présentation approximative est rédhibitoire ainsi qu'un déficit de – 2 en technique de vente.

6.3.7 Suivre quelques conseils pratiques

La conduite d'un entretien nécessite – dans son déroulement chronologique en accord avec le guide des tableaux 6.1 à 6.7, outre une formation spécifique sur les règles d'écoute active et la méthodologie générale de l'entretien – de suivre un certain nombre de règles pratiques comme le propose le tableau suivant.

Tableau 6.9 Règles de réception d'un candidat

Conseils à suivre lors du déroulement de l'entretien	Vérifiez et cochez
1 – Au début : situez le cadre général par une phrase de présentation.	
2 – Restez naïf si vous voulez savoir et surtout comprendre, ne vous contentez pas de généralités et demandez des précisions en suivant la trame d'interrogation : QQQOPCC.	
3 – Mettez votre candidat en confiance : expliquez-lui les grandes lignes de la fonction et ce que vous attendez (fiche descriptive du poste).	
4 – Faites préciser chaque fait (dates, noms, lieux) QQQOPCC.	
5 – Analysez et notez la compétence pédagogique liée aux explications fournies.	
6 – Valorisez votre demande en expliquant l'intérêt et l'enjeu en relation avec la fonction. : « *C'est important que nous fassions le point sur cette question.* »	
7 – Exigez des preuves de ce qui est dit : attestations, mémoires, documents, cv, références, permis de conduire…	
8 – Valorisez les propos du candidat (c'est intéressant**)** et **acquiescez** en reprenant le mot clé de chaque intervention du candidat.	
9 – Conduisez le candidat dans la chronologie détaillée de son parcours scolaire et professionnel.	
10 – Efforcez-vous de comprendre le candidat dans son histoire chronologique depuis le début jusqu'à ce jour.	

Tableau 6.9 Règles de réception d'un candidat (suite)

Conseils à suivre lors du déroulement de l'entretien	**Vérifiez et cochez**
11 – **Interrogez le candidat sur les activités extérieures** : passion, intérêts, ainsi que sur le secteur choisi.	
12 – **Cherchez à connaître les raisons des choix** (études, emplois, décisions, loisirs).	
13 – Reprenez les autres éléments du CV pour les faire détailler et mieux comprendre le candidat.	
14 – Prévoyez un test oral de vente (durée = trente secondes !) : « *Vendez-moi cet objet : stylo, cendrier, trombone, etc.* »	
15 – **Vous pouvez éliminer** les camelots et retenir ceux qui s'intéressent à vous d'abord, à ce que vous faites et à vos besoins.	
16 – Utilisez une **grille d'enregistrement d'entretien** (tableau 6.10) prévoyant les types de réponse.	
17 – **Prenez des notes** avec bloc et stylo en vous aidant d'une grille d'enregistrement.	
18 – Dans tous les cas difficiles (objections, questions, refus)… **observez la réponse et le comportement** (voix, gestes) : « *Mais si : mais non* », silence embarrassé, non-préparation, rougeur, bégaiement.	
19 – Prévoyez des mises en situations analogiques aux tâches de la fonction Exemple : une lettre dictée pour une secrétaire, la description d'une procédure pour un technicien, l'analyse d'un document comptable, etc.	
20 – Utilisez la carte des compétences et des connaissances	
21 – Pour la question « argent » « *Combien voulez-vous gagner ?* », privilégiez la forme de la réponse par rapport au contenu.	
22 – Faites dresser un portrait prouvé et original : qualités et défauts.	
23 – **Cherchez à identifier le projet** immédiat et à plus long terme personnel et professionnel, ainsi que les autres pistes de recherche d'emploi.	
24 – **À la fin** : remerciez et faites analyser l'entretien par le candidat.	
25 – **Après : faites rédiger un compte rendu de l'entretien –** ou de la procédure – immédiatement, ou à envoyer dans les 48 heures, et faites vous confirmer la candidature. Ce document représente la vraie **lettre de motivation** du candidat.	
Score total sur 100 :	

Légende

Vérifiez que vous suivez ces règles en notant chacune d'elles de 1 (pas du tout) à 4 (totalement).

Vous pouvez aussi surligner en **rouge** celles que vous omettez, en **vert** celles que vous réussissez et en **orange** celles qui vous demandent un certain effort.

À l'issue de chaque entretien mené, enregistrez vos progrès grâce à cette double indication (score et couleurs) et programmez-vous pour faire un effort sur les règles qui vous ont précédemment échappé.

6.3.8 Noter et comparer les déclarations du candidat

Pour enrichir la trame du guide 6.1, le recruteur, surtout s'il débute dans cette mission, pourra se servir de la grille d'enregistrement présentée dans le tableau suivant 6.10, dans lequel il pourra noter les diverses informations recueillies en explorant la succession des thèmes du guide d'entretien.

Ce document permet de confronter les informations recueillies dans le dossier de candidature et dans la fiche de candidature effectivement rédigée par le candidat lors de sa réception. Cette confrontation permet d'éliminer les tricheurs qui trafiquent leur *curriculum vitae* ou font rédiger leur lettre par un tiers, ainsi que ceux qui sont incapables de se souvenir de leur histoire quand ils remplissent la fiche de candidature.

Tout hiatus pourra être facilement repéré et exploré lors de l'entretien de recrutement, même mené par un néophyte. Il suffira au recruteur d'enregistrer les déclarations du candidat, suite aux différents thèmes qui lui sont proposés. Le candidat sera alors incité avec candeur et détermination à justifier sa candidature par rapport à la fonction proposée, d'en expliquer – en les détaillant – les raisons ainsi que les éléments concrets de son projet professionnel, ses caractéristiques personnelles et ses compétences prouvées par l'expérience antérieure.

Tableau 6.10 Enregistrement de l'entretien

Fonction : ..... Date : ..... Lieu : ..... Vu par : .....

1 - ÉTAT-CIVIL

Nom en capitales : ..... Prénom (s) : .....
Né(e) le : ..... à ..... Âge : .....
Situation de famille : ..... Situation conjoint : .....
Enfants : .....
Adresse : .....
E-mail : .....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone domicile : ..... Bureau : .....
Portable : .....

2 - FORMATION INITIALE

	Niveau	Diplômes	Lieux	Dates

3 - PERFECTIONNEMENT

.....
.....

4 - PERMIS DE CONDUIRE

Date d'obtention du permis de conduire ? .....
Nombre de points à ce jour : ...../ 12

5 - SERVICE NATIONAL

.....

6 - STAGES PRATIQUES

	Où	Quoi	Lieu	Durée

7 - EMPLOIS

	Où	Quoi	Lieu	Durée

8 - Carte des CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES

Domaine	Intitulé du niveau	Domaine	Intitulé du niveau

9 - INTÉRÊTS ET LOISIRS

Bricolage
Sports
Voyages
Autres
Informatique
Association
Culture

10 - FAMILLE

.....

.....

11 - PORTRAIT

12 - RAISONS CANDIDATURE ET ATTENTES

.....

13 - PROJET PROFESSIONNEL ET ÉVOLUTION

.....

.....

Si OUI, réserve

SINON, point stop :

14 - PRONOSTIC ET MOYENS D'INTÉGRATION

.....

.....

15 - RÉFÉRENCES

.....

.....

16 - JUSTIFICATIFS

.....

.....

Permis de conduire	Casier judiciaire	Bulletins de salaire	Diplômes

17 - ÉLÉMENTS RÉDHIBITOIRES

.....

.....

18 - IMPRESSION

.....

.....

Très favorable ☐ Favorable ☐ Très favorable ☐
Réservé ☐ Fortes réserves ☐ Veto ☐

19 - AVIS DE SYNTHÈSE

.....

Diagnostic :

.....

Pronostic d'évolution : .....

Moyens d'intégration : .....

VISA du recruteur **Fonction** **Date**

6.3.9 Rédiger le compte rendu de synthèse

Ce compte rendu reprend, avec un style lapidaire, à travers les rubriques retenues dans le tableau 6.9, les caractéristiques marquantes analysées et dignes d'intérêt lors de l'entretien et consignées à l'occasion des tableaux précédents.

Tableau 6.11 Avis de synthèse

Nom : ..... Prénom (s) : .....
Date du RDV : ....
Date et lieu de naissance : ....
Fonction : ....

I. Antécédents
Professionnels Formation Perfectionnement
II. Fonctionnement intellectuel
III. Carte des compétences
IV. Éléments de personnalité
V. Motivations
VI. Remarques
VII. Avis de synthèse **Nom du rédacteur** Diagnostic Pronostic et moyens d'intégration

7

Tableaux de compétences pour l'évaluation continue

On ne devrait rien dire parce que tout blesse.
Jules Renard, *Journal*

7.1 L'entretien professionnel comme modèle d'évaluation

Les compétences sont comme des plantes fragiles : elles doivent être cultivées et soignées au quotidien pour croître. Certaines ont suffisamment de vitalité pour survivre, mais toutes ont besoin d'un véritable jardinier attentif et compétent pour leur prodiguer des soins constants qui les conduiront à l'excellence. C'est le rôle du management de veiller à la croissance des compétences qui lui sont confiées et de déterminer en permanence leur adéquation avec les missions et

fonctions toujours renouvelées qui constituent désormais le champ d'action des organismes.

Les compétences de chaque collaborateur doivent donc être prises en compte, après leur première évaluation (modélisée dans les deux chapitres précédents) lors de la procédure capitale du recrutement. Le choix de la plante qui résistera au contexte organisationnel est effectivement essentiel : toutes ne sont pas compatibles. Ensuite, dès son entrée dans l'organisme, chaque personne doit être accueillie pour faire le point exhaustif sur ses compétences techniques et relationnelles, de façon plus affinée et conviviale que dans la séquence précédente d'évaluation. En outre, cet accueil doit favoriser l'échange et la compréhension des informations dont le nouvel embauché a besoin pour exercer sa fonction, qui doit lui être expliquée en détail à partir d'un document de description qui lui est remis.

Le manager entame ainsi son rôle de jardinier des compétences par le fameux *nemawashi*[1] nippon. Cette méthode consiste à couper les radicelles inutiles (répondre aux questions et aux inquiétudes du nouveau) d'une plante et l'installer confortablement dans son nouveau terrain pour en faciliter l'intégration[2]. Ensuite, l'entretien annuel, de progrès et maintenant appelé par la nouvelle loi sur la formation continue tout au long de la vie « professionnel », qui devient le moment privilégié de cette évaluation formelle. Pour mener à bien cette évaluation, il faut bien comprendre deux caractéristiques essentielles de son intérêt et de son efficacité :

– elle concourt à **encourager** autrui, récompense suprême obtenue dans une relation de travail qui demande un effort ; or, cet encouragement peut se prodiguer au quotidien par un mot ainsi que lors de la progression de chaque activité par un point rapide qui suscite la stimulation les quatre besoins fondamentaux, dont le lecteur se souvient qu'ils doivent être alimentés de façon continue par le management ;

– elle sert à mesurer les écarts de compétences afin d'assigner des objectifs de perfectionnement nécessités par les diverses évolutions techniques, d'organisation, de relation, de normalisation et de concurrence impliquée par la mondialisation.

La relation est le terreau de l'évaluation et cette relation est encore magnifiée par le dialogue : même les plantes sont sensibles aux paroles qui leur sont adressées !

1. Nous en avons expliqué le détail de fonctionnement dans *Communication et qualité*, AFNOR, 2003.
2. Cette procédure est précisée dans la carte n°15 de l'ouvrage publié en collaboration avec Sylvie Desqué, *Manager, le kit-minute*, AFNOR, 2006.

Dans ce contexte, l'entretien professionnel devient un modèle d'évaluation des compétences dont les composantes en termes de méthode, de procédure, de dossier structuré, de cartes de compétences et de dialogue peuvent constituer des exemples pour d'autres situations d'évaluation : accueil, promotion, reconversion, départ à la retraite. Nous avons précédemment défini (au chapitre 4, concernant l'entretien de recrutement) un certain nombre d'ingrédients aussi utiles à la conduite de l'entretien professionnel, notamment : la description des fonctions, les cartes de compétences comparatives fonction/titulaire, le tableau de coopération.

Pour chaque responsable, l'entretien professionnel peut donc être conçu comme un modèle d'évaluation et comme un levier extraordinairement puissant d'introduction du dialogue au sein des équipes. En effet, en exerçant ses compétences relationnelles, puis en les manifestant lors de cet entretien, cette procédure permet au management d'être un modèle de comportement attendu par ses collaborateurs. Il sera d'autant plus facile d'obtenir l'atteinte des objectifs conclus à l'issue de cette rencontre.

7.2 La procédure de l'entretien professionnel

7.2.1 Présentation

L'entretien professionnel peut être un formidable catalyseur pour développer la gestion des ressources humaines et générer le dialogue social en particulier. Cette mission qui nécessite le savoir-faire particulier à l'ingénierie des ressources humaines, doit devenir la mission du management au quotidien dans tout ce qui touche aux aspects relationnels (évaluation, encouragement, motivation) alors que le versant administratif est laissé à la responsabilité du service *ad hoc* concernant la gestion du contrat de travail.

Cependant, une question demeure : les dirigeants consentiront-ils à cette formation indispensable, source d'une remise en question fondamentale de leur stratégie de communication interpersonnelle et de leur mission de management ? Les chiffres relatifs aux actions de formation pour l'année 2004[3] apportent un début de réponse. Un peu plus d'un million de salariés sur 28 millions sont partis en formation et, dans ce contingent, seuls 7 % ont participé à des formations non techniques dans lesquelles la communication interpersonnelle et le management relationnel

3. Source : centre Inffo.

représentent une faible part. Pourquoi une telle réticence à ce type de formation ? Sans doute parce que le fondement de la nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie n'est pas passé dans les mœurs. En outre, beaucoup de salariés croient, comme la femme du docteur Barrenos[4], que les diplômes servent à ne plus apprendre.

De façon beaucoup plus profonde, si la remise en cause des connaissances acquises et des savoirs scolaires n'est pas encore tout à fait d'actualité, celle du perfectionnement comportemental, voire de sa modification, est loin d'être acceptée par les managers qui refusent généralement de voir leur autorité écornée. Changer de comportement est souvent perçu comme une menace et contient les germes du renoncement de l'influence exercée sur autrui. Il faut donc que la formation de l'encadrement démontre l'inverse et qu'elle suscite des normes, des règles et des modèles qui vont à leur tour servir de références comportementales à leurs collaborateurs, comme l'indique Xavier Séron[5]. L'explosion du *coaching* dans les entreprises permet d'envisager une possible évolution des comportements managériaux : il est en effet plus facile de voir son comportement disséqué et remis en cause en face à face que dans un groupe de formation.

Dans cette relation privilégiée, si nombre de dirigeants piquent parfois des colères mémorables quand le reflet qui leur est renvoyé par le miroir n'est pas aussi gentil que celui de Blanche Neige, cette relation de tutorat débouche le plus souvent sur des *mea culpa* touchants et des plans d'action qui peuvent être immédiatement décidés et appliqués sans donner l'impression d'un reniement. C'est certainement une des voies prometteuses pour que les dirigeants acquièrent cette dimension relationnelle de management requise par la nécessité de démontrer à leur entourage cette nouvelle compétence lors de l'entretien professionnel.

7.2.2 Les préalables à l'évaluation

L'entretien doit être précédé d'une préparation des documents favorisant l'appréciation de la part du collaborateur et de son manager, et prévoir une durée de 3 ou 4 heures pour instaurer un véritable dialogue. Le document d'appréciation constitue un excellent canevas d'entretien quand il est étayé par la description de fonction et le référentiel de compétences. La réalisation des 18 étapes de cette préparation se contrôle à partir du tableau suivant.

4. Héros d'un roman de Miguel Angel Asturias, prix Nobel de littérature, *Monsieur le Président*, Albin Michel.
5. Seron Xavier, *La modification du comportement*, Desart et Mardaga, 1995.

Tableau 7.1 Plan d'action préalable à l'entretien professionnel

Étape	Action	Salarié	Manager N +1	Remarques
1	Lectures et recherche d'information sur la loi et son actualité dans la branche.	Utiles	Impératif	Internet, accords de branche et syndicats sont à la source de cette information.
2	Formation au dialogue et à la communication interpersonnelle	Utile	À développer	Devrait être un préalable pour tous.
3	Formation à la méthode de l'entretien professionnel.	Utile	Impératif, prévue par la loi	La formation pour les salariés facilite ensuite la tenue des entretiens.
4	Constitution d'un savoir formalisé sur la loi, le CIF, le DIF, la VAE, le CET, l'accord de branche, le contrat et la période de professionnalisation, le financement, le tutorat.	Utile	Impératif	Thèmes de la formation de base. Source internet : « entretien professionnel », « accord de branche », « centre inffo ».
5	Construction et rédaction adaptée d'un dossier entretien.	Rempli au préalable	Élaboré à l'avance	Supports papier et informatique adaptés, homogénéisés puis centralisés.
6	Élaboration du projet professionnel.	Sujet primordial	Écoute et aide	Doit pouvoir coïncider avec le projet d'entreprise.
7	Rédaction de la description de fonction.	Actualisée en concertation	Envisage les évolutions à terme	Disponible au préalable ou mis en chantier après.
8	Préparation des cartes des compétences.	Mesure les écarts passibles de formation	Les synthétise en une carte des compétences du service	Outil d'analyse et de gestion des carrières qui doit remonter au DRH.
9	Constitution et formalisation du Passeport formation.	Doit être enrichi à cette occasion	Contribue à l'élaborer	Certains accords prévoient de proposer un modèle aux salariés.
10	Détermination d'objectifs.	Doivent être compris	Doivent être expliqués	Font partie de l'information à comparer avec le projet professionnel.

Tableau 7.1 Plan d'action préalable à l'entretien professionnel (suite)

Étape	Action	Salarié	Manager N +1	Remarques
11	Historique de l'année écoulée.	À préparer	À préparer	Point essentiel du dossier.
12	Prévision des évolutions de fonction, activité, entreprise.	Fonction et compétence	Réponse en termes d'information et de plan de formation	Doit faire l'objet d'une réflexion stratégique au plus haut niveau déclinée en information lors de l'entretien.
13	Message entreprise.		Décliné et modulé	À préparer dans une stratégie d'ensemble.
14	Projet service		Élabore et expliqué	À préparer sur la base de la carte des compétences.
15	Remontée des informations connues lors de l'entretien.	Accord	Accord	Doit être supportée par un logiciel spécifique pour que la DRH en dispose et les redistribue.
16	Préparation du guide entretien.	Devrait être rodé lors de la formation	Indispensable à préparer et adapter	Peut servir de modèle à tous les autres entretiens.
17	Planning et moyens de suivi du plan d'action.	Établis en concertation	À appliquer avec rigueur	Garantit le succès et la pérennité de l'entretien outre la motivation du salarié.
18	Rédaction d'un aide-mémoire		À élaborer	Recense le résumé des informations et l'ensemble de la procédure, doit être distribué avant l'entretien.

Légende

Surligner en **orange** ce qui est en cours, en **rouge** ce qui est en retard ou non réalisé et en **vert** ce qui est achevé.

7.2.3 L'implication des acteurs de l'organisme

La participation active de tous les personnels est capitale pour l'efficacité de l'évaluation, notamment pour la réussite de la mise en place de l'entretien professionnel. Elle doit servir de déclencheur au perfectionnement de la communication interne par l'apprentissage d'une méthode de dialogue généralisé, mise en œuvre dans

son action quotidienne par le management. À cet égard, tout entretien d'évaluation doit servir de levier à cette introduction, et chaque manager doit devenir un exemple démonstratif de cette compétence de communication interpersonnelle, pilier du management relationnel. L'évaluation peut ainsi devenir l'occasion de développer un nouveau modèle de comportement au sein des organismes, dont la direction s'empare de la loi avec détermination pour en faire le moteur de leur gestion des ressources humaines. Le tableau suivant permet de vérifier l'existence et l'impact de chaque action engagée sur chacune des catégories de personnels concernées.

Tableau 7.2 Implication des personnels dans la procédure

Ordre	Actions et supports	Management	Salariés
1	Information sur la loi Memento	Conception, organisation et transmission	Nécessaire à comprendre lors de l'EP
2	Formation à l'entretien professionnel (EP)	Approfondie sur la loi et la conduite de l'entretien	Utile pour rassurer et informer
3	Description de fonctions	Préalable à rédiger selon une méthode	Connue et actualisée lors des EP
4	Carte des compétences	Méthodologie et modèle préparés et proposés lors de l'EP	Établie en concertation lors de l'EP
5	Dossier EP	Conçu et pré-rempli	Connu à l'avance et pré-rempli
6	Passeport formation	Conçu et proposé lors de l'EP	Rempli, conservé et amendé
7	Guide d'entretien	Conçu et préparé	Préparation de questions
8	Préparation mentale	Garantit la sérénité	Idem
9	Projet professionnel	Apporte son aide à la formalisation et à la mise en œuvre des moyens	Préalable à l'EP
10	Remontée aux responsables DRH Formation, et N +2	Inscription dans un logiciel spécifique	Validation et accord
11	Suivi du plan d'action	Planifié en concertation	Idem
12	Actualisation des supports Carte des compétences Description des fonctions Référentiel des compétences Passeport formation	Réalisé en concertation	Idem

Tableau 7.2 Implication des personnels dans la procédure (suite)

Ordre	Actions et supports	Management	Salariés
13	Conséquences de l'EP : Bilan de compétences VAE DIF CET Tutorat Contrat et période de professionnalisation Communication interne GRH Management relationnel	 Pour 3 nouveaux Exerce le tutorat Initie le dialogue Participation effective au management des compétences	 20 ans d'expérience ou après 40 ans, 1 an d'ancienneté après 3 ans, 20 heures/an crédit cumulable Peuvent s'exprimer
14	Réunion avec N +1 et N +2	Remontée et analyse des informations, synthèse du plan d'action et de formation	Informés du plan de formation

Légende

Surligner en **orange** ce qui est en cours, en **rouge** ce qui est en retard ou non réalisé et en **vert** ce qui est achevé.

7.2.4 La préparation du manager

Elle découle d'un certain nombre de règles impératives pour s'inviter à la rencontre dans les meilleures conditions matérielles, intellectuelles et affectives. Il s'agit de mettre en place une procédure de préparation puisant dans une série de techniques mentales précises[6] (visualisation, incrustations mentales, relaxation, analyse des scenarii et de la stratégie d'entrée en relation). Ces techniques favorisent l'abord de l'entretien dans des conditions de sérénité propices à un dialogue constructif dont tous les aspects auront été envisagés et mûris au préalable avec méthode[7], pour être conjugués dans une démarche alliant rigueur et subtilité : l'anticipation mentale.

Bâti sur le modèle d'une version normale du référentiel proposé au chapitre 2, ce domaine de compétence est constitué par l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de prévenir, de réduire et d'éliminer

6. Labruffe Alain, *Pour en finir avec le stress*, Chiron, 2004.
7. Targer Christian, *Manuel de préparation mentale*, Chiron, 2003.

tout ressenti négatif lié au stress, à des situations difficiles ou anxiogènes, en opérant des « incrustations mentales » positives.

Tableau 7.3 Évaluez votre niveau d'anticipation mentale

Niveau	Items de connaissance du domaine « anticipation mentale »	Je sais	Je fais	J'affine
1	Vocabulaire de base : carte mentale, stress, parasites, tics, souffrance, incrustation, visualisation, scénario.			
	Domaines d'application principaux : relation, stress, angoisse, échec, désespoir.			
	Expression, catharsis, purge noire.			
	Autostimulation positive (maxime, haïku, représentation d'une situation plaisante, détente, récompense…).			
2	Respiration abdominale.			
	Pensée et formulation positives.			
	Évocation d'images mentales positives.			
	Incrustation de mots, caresse verbale à autrui.			
3	Relaxation corporelle, palming, vibration manuelle.			
	Visualisation de scènes simples à venir.			
	Transformation des pensées négatives en positif.			
	Incrustation d'impératifs simples : fais, sois, aie…			
4	Rêve éveillé dirigé autonome.			
	Visualisation du passé (nouvelle scène).			
	Incrustation de pensées positives.			
	Élaboration du plan de journée à partir de priorités.			
5	Représentation des éléments scénariques passés.			
	Visualisation active de scénarii futurs.			
	Incrustation d'objectifs vitaux.			
	Plans d'action et objectifs à long terme.			
6	Réduction de souffrances psychiques.			
	Maîtrise scénarique de situations futures.			
	Programmation positive sur la journée et plus.			
	Maîtrise de situations improvisées.			

Tableau 7.3 Évaluez votre niveau d'anticipation mentale (suite)

Niveau	Items de connaissance du domaine « anticipation mentale »	Je sais	Je fais	J'affine
7	Réduction de douleurs corporelles.			
	Visualisation à long terme des scenarii vitaux.			
	Élimination des manifestations de stress.			
	Confiance totale en soi et en autrui dans toute situation.			

7.2.5 La préparation du dossier

Le manager doit prévoir et faire préparer par chacun de ses collaborateurs une douzaine de points clés recensés dans le tableau suivant.

Tableau 7.4 Les points clés du dossier

	Éléments constitutifs du dossier pour l'entretien professionnel	Votre degré de préparation (de 1 = faible à 4 = fort)
1	**Dossiers et informations** utiles, se rapportant aux thèmes de l'entretien annuel : dossiers et projets en cours.	
2	**Planning** de l'année écoulée.	
3	**Liste des réalisations** marquantes, recherches, études, formations et projets réalisés.	
4	**Difficultés** rencontrées.	
5	**Réussites** obtenues.	
6	Rappel des **incidents** de parcours.	
7	**Brouillon de rédaction** coïncidant avec les rubriques du dossier.	
8	**Statistique**s, tableaux et graphiques mettant en évidence l'activité de l'organisme, du service, de la fonction de l'intéressé.	
9	**Aides et soutiens** sollicités, obtenus et refusés.	
10	**Canevas de synthèse** sous forme d'un memento rappelant les points essentiels à traiter, le protocole et le guide de l'entretien, les informations essentielles concernant la loi.	
11	**Carte des compétences** du service et de chaque collaborateur, la maquette du passeport formation.	
12	**Aide-mémoire de la loi** rappelant les dispositions du DIF.	
Score		

Légende

Moins de 12 : vous allez au-devant de graves difficultés pendant et après l'entretien.

Entre 13 et 24 : vous devez encore faire mieux.

Entre 25 et 36 : l'essentiel est fait, vous aurez quelques hésitations.

Plus de 37 : c'est sûr, vous visez l'excellence et devenez un modèle !

7.2.6 Les informations et arguments

Il s'agit de réfléchir sur les différents aspects de l'entretien professionnel, définis ci-dessus, afin de comprendre tous les éléments de ce support et ses implications. Ceci, particulièrement vrai pour ce qui concerne les thèmes problématiques qui doivent être nécessairement abordés et approfondis, conduit à préparer les éléments du tableau ci-dessous.

Tableau 7.5 L'argumentaire de l'entretien professionnel

	Informations à rechercher et à formaliser lors de la préparation de l'entretien professionnel	**Vous êtes fin prêt** (de 1 = pas du tout à 4 = totalement)
1	**Informations utiles issues de la loi** concernant l'exercice du DIF, le CIF, la VAE, l'entretien professionnel, le contrat et la période de professionnalisation, le bilan de compétences, l'accord de branche dont dépend l'organisme, la ventilation du financement.	
2	**Axes et objectifs du plan de formation** de l'organisme ainsi que le budget alloué à la formation.	
3	**Historique** de la situation du salarié : formation, carrière, etc.	
4	**Arguments** favorables (pour un effort demandé, un objectif…).	
5	**Objections** probables et leurs réponses argumentées.	
6	**Faits** notables, quantifiés, prouvés, etc.	
7	**Informations stratégiques** concernant le service, l'entreprise…	
8	**Éléments d'encouragement** personnalisés et justifiés.	
9	**Éléments de synthèse** possible.	
10	**Pistes de solutions** envisageables en fonction des problèmes soulevés : objectifs, moyens, actions.	
11	Éléments conduisant à aider la construction du **projet professionnel** du collaborateur.	

Tableau 7.5 L'argumentaire de l'entretien professionnel (suite)

	Informations à rechercher et à formaliser lors de la préparation de l'entretien professionnel	**Vous êtes fin prêt** (de 1 = pas du tout à 4 = totalement)
12	**Ébauche de conclusion** permettant de clore l'entretien.	
13	Révision des principaux « **amortisseurs de la relation** » afin de favoriser l'expression des réponses.	
14	Révision de l'ensemble de la **démarche « communication positive »**[8] pour garder un état d'esprit encourageant.	
15	**Message et valeurs de l'organisme**.	
16	**Réflexion stratégique** concernant l'obtention d'accords délicats, la transmission d'informations sensibles, la détermination d'objectifs de progression difficiles, des décisions prises en haut lieu, etc.	
Score /64		

Légende

Moins de 16 : vous allez au-devant de graves difficultés pendant et après l'entretien.

Entre 17 et 32 : vous devez encore faire mieux.

Entre 33 et 48 : l'essentiel est fait, vous aurez quelques moments de flottement.

Plus de 49 : c'est sûr, vous visez l'excellence et devenez un modèle !

Ce tableau recense des pistes de réflexion préalable qui constituent autant d'éléments qui serviront à rédiger l'introduction pour lancer l'entretien professionnel. Par la suite, il amènera le manager à savoir improviser une adaptation personnalisée en fonction des circonstances (notamment l'état de réceptivité et de coopération du collaborateur) afin de le conduire efficacement à la satisfaction des deux acteurs.

7.2.7 La maîtrise affective

Il faut bien comprendre que cette rencontre peut être lourde de conséquences. Il convient donc de tout faire pour préserver la relation pour, au-delà de l'entretien professionnel, continuer à coopérer ensemble au quotidien sans résidus négatifs d'ordre affectif, ferments de toutes les vendettas ultérieures. Le leadership du manager et sa reconnaissance par le collaborateur en dépendent.

8. Labruffe Alain, *La Communication positive, objectif santé*, LEH, 2006.

L'apprentissage et l'entraînement de la respiration abdominale ou, mieux, de la relaxation par tous moyens appropriés (arts martiaux ou yoga) s'imposent, de telle sorte que l'attitude zen soit le meilleur des supports à l'exercice de l'intelligence affective[9]. Il s'agira aussi de se vider l'esprit juste avant la rencontre et de se programmer pour maîtriser l'affectivité en appliquant les principes du tableau 7.6. La mesure de l'intelligence affective présentée au chapitre 3 (tableau 3.4), à partir des différents indicateurs fournis, permettra aussi de s'entraîner sur les points qui le méritent.

Pour chaque principe, notez votre degré de maîtrise : 1 = faible ; 2 = hésitant ; 3 = satisfaisant ; 4 = parfait. Exercez-vous à perfectionner les items qui le méritent.

Tableau 7.6 La maîtrise affective lors d'un entretien

	Principes de l'auto-contrôle affectif	Votre degré de maîtrise de 1 – à 4 +
1	Adopter une **attitude optimiste** et maintenir un **comportement positif**.	
2	**Éliminer les préjugés (**suppositions, jugements et interprétations**)** et les *a priori* sur l'autre.	
3	**Conserver la maîtrise de soi**, quoi qu'il arrive.	
4	**Positiver** avec ténacité les faits et les paroles.	
5	**Éviter toute parole (**reproche, ironie**) et comportement négatifs** (bras croisés, regard fuyant).	
6	**Choisir un vocabulaire** et des synthèses positives axées sur le futur, et non sur le passé souvent vécu comme un blâme.	
7	**Être et rester aussi détendu** que pour une rencontre amicale.	
8	**Parier sur le désir de progression** d'autrui et ses besoins fondamentaux que vous allez vous efforcer de solliciter	
9	**Être prêt** à saisir ce moment privilégié pour construire une relation de coopération durable.	
10	**Engager un dialogue** constructif et durable.	
11	**Valoriser** chaque propos qui peut l'être, **approuver toute expression** et la considérer comme bienvenue.	
12	**Purger**, si nécessaire, les résidus affectifs négatifs après l'entretien.	
Score		

9. Labruffe Alain, *Pour en finir avec le stress*, Chiron, 2004.

Légende

Moins de 12 : vous allez au-devant de graves difficultés pendant et après l'entretien

Entre 13 et 24 : vous devez encore faire mieux

Entre 25 et 36 : l'essentiel est fait, vous aurez quelques hésitations

Plus de 37 : c'est sûr vous visez l'excellence et devenez un modèle !

L'ensemble de ces savoir-faire constitue une véritable compétence que nous pouvons développer et perfectionner par un apprentissage approprié. Elle constitue **l'intelligence affective** que nous avons identifiée et mesurée à l'aide du quotient d'intelligence affective (QIA)[10] (tableau 7.6).

7.3 La constitution du dossier

Voici les diverses rubriques qui structurent le dossier de l'entretien professionnel. Ce support peut aussi servir pour l'entretien d'évaluation dans les organismes qui l'appliquent. Sa rédaction finale, conjointement réalisée entre le manager et chacun de ses collaborateurs, constituera le compte rendu individuel qui sera conservé par le manager et son collaborateur, puis transmis en tout ou partie à la direction des ressources humaines.

Pour chaque item du tableau ci-dessous, indiquez l'exhaustivité de l'information de 1 faible à 4 totale.

Tableau 7.7 Structure du dossier de l'entretien professionnel

Item	Principales rubriques du dossier	Vérifiez que chaque rubrique est renseignée de 1 (-) à 4 (+)
	Deux rubriques composent la première page du dossier.	
1	La première concerne les renseignements classiques et généraux propres à tout dossier de renseignements signalétiques.	
2	La seconde est consacrée à l'historique professionnel depuis l'origine de l'insertion dans le monde professionnel.	

10. Labruffe Alain, *Compétences relationnelles*, AFNOR, 2005, pour l'identification et *La Pratique de l'entretien professionnel*, AFNOR, 2005, pour la mesure.

Tableau 7.7 Structure du dossier de l'entretien professionnel (suite)

Item	Principales rubriques du dossier	Vérifiez que chaque rubrique est renseignée de 1 (-) à 4 (+)
3	La deuxième page schématise la description de fonction à partir de sept points essentiels indiquant : a) intitulé et résumé synthétique de la fonction ; b) place dans l'organigramme ; c) responsabilités principales ; d) finalités majeures ; e) difficultés principales ; f) dimensions ou éléments quantitatifs ; g) réseau relationnel dans lequel évolue le titulaire, indiquant sa place et ses relations au sein du réseau clients – fournisseurs.	
4	La troisième page est dédiée au profil des compétences, à partir de la liste des différents domaines de compétences utiles à l'organisation sous forme d'un tableau comportant cinq colonnes.	
5	La quatrième page propose de comparer, à l'aide d'un tableau, les objectifs définis lors de la précédente rencontre d'appréciation avec ceux qui ont été effectivement atteints, au cours et à la fin de l'année écoulée.	
6	La cinquième page comporte un tableau conçu sur le modèle du précédent et concerne le plan d'action de l'année à venir.	
7	La sixième page concerne la formation, action prioritaire dans le plan d'action qui se dégage de l'entretien d'appréciation.	
8	L'évolution professionnelle à moyen terme du titulaire.	
9	Des souhaits de mobilité professionnelle peuvent utilement compléter cette page.	
10	La dernière page est dédiée aux conclusions et engagements déterminés sous forme d'un plan d'action, où des espaces distincts seront réservés au titulaire et au supérieur hiérarchique.	
Score		

Légende

Le score résulte du renseignement des rubriques (dont 7 pour l'item 3).

Moins de 16 : vous allez au-devant de graves difficultés pendant et après l'entretien.

Entre 17 et 32 : vous devez encore faire mieux.

Entre 33 et 48 : l'essentiel est fait, vous aurez quelques hésitations.

Plus de 49 : c'est sûr, vous visez l'excellence et devenez un modèle !

7.4 Exemple de dossier d'appréciation

Pour ceux qui souhaitent disposer d'un dossier clés en mains, nous devons à notre collaboration avec Sylvie Desqué[11] et Benjamin Chaminade[12] le modèle ci-dessous qui associe à ce document – directement utilisable – les définitions nécessaires pour comprendre les différents termes utilisés.

Tableau 7.8 Un dossier exemplaire

SOCIÉTÉ		**Date**
Service	**Entretien mené par**	**Fonction**

1 – IDENTIFICATION et HISTORIQUE PROFESSIONNEL

1 – RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	
IDENTITÉ du TITULAIRE Nom : Prénom : Date de naissance :	Adresse : e-mail : téléphone :
FONCTION Intitulé : Niveau de fonction : Catégorie : Échelon/Indice :	Date d'entrée dans l'entreprise : Ancienneté dans l'entreprise : Ancienneté dans le service : Ancienneté dans la fonction :
Pour une fonction de management Nombre de collaborateurs : Ancienneté en encadrement de personnes :	Nom du N +2 : Visa date Nom du N +1 : Visa date DRH Visa date
Description de fonction disponible ☐ Oui ☐ Non	Date de mise à jour de la description de fonction :

11. Desqué Sylvie et Labruffe Alain, *Manager, le kit-minute*, AFNOR, 2006.
12. Chaminade Benjamin, *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR, 2006.

2 – HISTORIQUE PROFESSIONNEL depuis l'origine de l'insertion professionnelle par ordre chronologique				
Dates	**Sociétés**	**Fonctions**	**Compétences[13] principales**	**Niveau atteint[14]**

13. Définition du terme « compétence » § 2.1.2.
14. *Cf.* Explication Carte des Compétences chapitre 3.

2 - DESCRIPTION DE FONCTION ABRÉGÉE[15]

INTITULÉ DE LA FONCTION		
Missions principales		**Service ou famille professionnelle**
-	- -	
Description synthétique des activités		
-		-
-		-
Situation dans l'organigramme[16]		
Environnement relationnel		**Environnement physique**
Interne – Direction générale – D.R.H. – Chef de service – Collaborateurs – – –	**Externe** – Organismes – Administrations – Élus – – – –	Siège social Agence Saint-Paul Terrain Est/Nord/Ouest/Sud Autres
Domaines principaux de compétences[17] techniques		**Autres connaissances**
- - -	- - - -	- - - -

15. Remplissez en fonction de votre vision de la fonction que vous occupez. Le dialogue avec votre responsable complètera cette description.
16. Dessinez votre position dans l'organigramme.
17. *Cf.* chapitre 2

- - - -	- - - - -	**Niveau de formation et/ou expérience exigés** - - -
Passerelles de fonction possibles		
Verticale/organigramme	**Horizontale** dans même service	**Transversale** changement de service

3 - CARTE DES COMPÉTENCES

1	2 Domaine de compétence	3 Unité principale de compétence	4 Niveau pour fonction	6 Niveau atteint	7 Écart	8 Objectif de progression et plan d'action
Ex	– Bureautique – Communication – Droit de l'urbanisme – Finance (gestion)	– Saisie texte basique – Argumentaire connu – Code xxxx – Budget opération	4 5 5 4	3 4 5 5	-1 -1 = +1	– Tableau – Gestion conflit/clients – Mise à jour à faire – Tuteur collaborateurs
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

1	2 Domaine de compétence	3 Unité principale de compétence	4 Niveau pour fonction	6 Niveau atteint	7 Écart	8 Objectif de progression et plan d'action
11						
12						
13						
14						

Légende

Domaine de compétence : Ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des procédures permettant d'appréhender, de comprendre et de progresser dans le domaine concerné, puis de le transmettre en tout ou partie. *In* Alain Labruffe, *La mesure des compétences*, AFNOR 2003.

Chaque domaine regroupe un ensemble d'unités de compétences (ou items) exigées et effectuées concrètement, objectivement dans la réalisation professionnelle et pour un même niveau.

Exemple : Compétence "Expression écrite" – Unités "Lettres usuelles, Comptes rendus, Prise de notes, Communications écrites courantes" pour un Niveau 3 ; Unités "Lettres commerciales, Rapports professionnels, Procès-verbaux de réunion, Notes de services" Niveau 4 ; Unités "Lettres et écrits à caractère officiel, Textes techniques" Niveau 5.

Niveau 1 : connaissance du vocabulaire de base, reconnaissance des éléments matériels du domaine.

Niveau 2 : connaissance théorique prouvée, réalisation de gestes et actions simples à partir de protocoles ou notices techniques.

Niveau 3 : connaissance opérationnelle de plusieurs unités, accomplissement d'opérations enchaînées, maîtrise de situations simples.

Niveau 4 : maîtrise de situations courantes et diversifiées faisant appel à un ensemble d'unités expérimentées au quotidien.

Niveau 5 : maîtrise des situations complexes, stressantes, conflictuelles en utilisant des méthodes spécifiques ou démarches connues.

Niveau 6 : maîtrise de toutes les situations, modélisation et enseignement ou tutorat.

Niveau 7 : expertise de la compétence, recherche, innovation, normalisation, reconnaissance au plan national et international.

4 - BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Rappel des objectifs à atteindre déterminés l'année précédente/Fonction				
Actions prioritaires prévues	**Plan d'action prévu** en terme d'actions, de données temporelles, organisationnelles, de formations,etc.	**Niveau et résultats à atteindre**	**Actions menées Niveau atteint**	**Écart**

Analyse des Actions menées, des Résultats et des Écarts en termes de difficultés, de réussites, d'évènements remarquables et significatifs.	**Date de l'action**

Rappel des objectifs à atteindre déterminés l'année précédente/Projet professionnel personnel[18]				
Actions prévues	**Plan d'action prévu**	**Niveau à atteindre**	**Niveau atteint**	**Écart**

Actions menées, des Résultats et des Écarts en termes de difficultés, de réussites, d'événements remarquables et significatifs. Ressources disponibles	Date de l'action

18. Rubrique qui permet de faire le point des actions réalisées du projet professionnel personnel prévu l'année précédente. Sera mis à jour à partir de 2007.

5 - PROJET PROFESSIONNEL[19]

Projet professionnel/Fonction	**Année probable**	**Conditions – Avis du manager et validation**
Actions à mener dans le cadre de l'emploi		**Actions complémentaires possibles/service**
Changement de responsabilité	**Nouvelles compétences à acquérir**	**Actions de formation possibles**
Projet Professionnel Personnel	**Année probable**	**Nouvelles compétences souhaitées**
Actions de formation envisagées/décidées		**Action en terme de Formation conforme Loi**

19. Faire le point, déterminer ses besoins de formation, définir les conditions d'envoi en formation conformément à son Droit à la formation (*cf.* Loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie de mai 2004). Il est envisagé et construit par l'intéressé en précisant les actions, missions, responsabilités, développement des compétences et actions de formation souhaités qui, d'une part sont en rapport avec la fonction actuelle ; et d'autre part sont en rapport avec un métier, une fonction, ou un poste convoités en interne ou en externe. Exemple : reprendre des études pour valider ses expériences sous forme d'un diplôme reconnu de niveau supérieur et obtenir une fonction de statut supérieur dans un délai d'un an après l'obtention du diplôme, ou pour obtenir de nouvelles compétences et changer plus tard de service ou de société.

6 - PLAN D'ACTION[20] et FORMATION à mener cette année

Objectifs à atteindre et formation en rapport avec l'emploi				
Au plan prioritaire du fonctionnement dans l'emploi				
Actions à mener	**Plan d'action prévu**	**Niveau actuel**	**Niveau visé**	**Résultat tangible attendu**
Moyens à mettre en place		**Disposition en terme de Formation**		
Au plan du développement				
Moyens à mettre en place		**Disposition en terme de formation**		

20. Les objectifs professionnels et actions de formation en rapport avec l'emploi ou la fonction sont à décider en accord avec le responsable.
Les objectifs professionnels personnels sont en rapport avec le projet professionnel et peuvent être formulés selon les axes de la Loi dans la limite de l'acceptable pour les dirigeants de la société dans laquelle le salarié travaille. Toute formation sans aucun rapport avec la fonction ou les métiers de l'entreprise est à transposer dans un Passeport Formation (*cf.* loi) et peut être demandée auprès des organismes paritaires OPCA et FONGECIF.

Objectifs professionnels personnels de formation				
Actions	**Plan d'action**	**Niveau actuel**	**Objectif visé**	**Résultat tangible attendu**
Moyens à mettre en place		**Disposition en terme de Formation**		

CONCLUSIONS

Collaborateur		Responsable
Commentaires sur l'entretien		*Commentaires sur l'entretien*
Faits importants à mentionner		*Faits importants à mentionner*
Signature		**Signature**

N +2 : **DRH**	**Commentaires** **Commentaires**
Date	**Signature**

7.5 Savez-vous répondre aux questions concernant le DIF ?

Lors de l'entretien professionnel, la loi dispose que les salariés doivent obtenir des informations concernant leur droit individuel à la formation. Le tableau 7.9 présente les questions principales auxquelles le manager doit pouvoir répondre.

L'essentiel de ces réponses se trouve dans cet ouvrage et notamment dans le premier et le présent chapitre[21]. Cotez chacune des réponses de 1 (ignorant) à 4 (savoir détaillé) en fonction du degré de vos connaissances.

Tableau 7.9 La loi du 4 mai 2004

Item	Questions relatives à la loi	Votre réponse de 1 (–) à 4 (+)
1	Quels sont les changements par rapport à la loi de 1971 ?	
2	Qu'est-ce que le CET ?	
3	Qu'apporte le contrat de professionnalisation ?	
4	Quel est le montant légal du budget formation (en pourcentage de la masse salariale) ? Dans votre organisme ?	
5	Quelles sont les modalités d'accès à la VAE ?	
6	Combien coûte une VAE ?	
7	Combien dure l'obtention d'une VAE ?	
8	Quels sont les syndicats qui ont signé l'accord de branche ?	
9	Comment élaborer un projet professionnel ?	
10	Qui peut être tuteur ?	
11	Combien de personnes peuvent être prises en charge par un tuteur ?	
12	Quelle est la différence entre CIF et DIF ?	
13	Qu'est-ce que l'ANI ?	
14	Quelle a été son inspiration ?	
15	Quelles sont les dispositions relatives au DIF ?	

21. Les réponses à ce quiz peuvent également être recherchées dans Labruffe Alain, *L'Entretien professionnel*, AFNOR 2005 et les sites internet .centre.inffo.fr et legifrance.fr

Tableau 7.9 La loi du 4 mai 2004 (suite)

Item	Questions relatives à la loi	Votre réponse de 1 (–) à 4 (+)
16	Qui a droit au tutorat ?	
17	Quelle est la durée de la période de professionnalisation ?	
18	Comment est ventilé le financement de la formation ?	
19	En quoi consiste un bilan de compétences ?	
20	Qui a droit à un bilan de compétences ?	
21	Combien coûte et qui paie le bilan de compétences ?	
22	Quel est le temps de congé accordé par l'entreprise pour réaliser un bilan de compétences ?	
23	Quelle doit être la formation du personnel d'encadrement ?	
24	Quelles sont les dispositions particulières pour les plus de cinquante ans et les préretraités ?	
25	Dans quels cas l'employeur peut-il refuser l'exercice du DIF ?	
26	Quelles nouvelles populations sont concernées par la loi ?	
27	En quoi consiste le passeport formation ?	
28	Comment construire le passeport formation ?	
29	Quels sont les sites consultables sur internet ?	
30	Quels sont les plus de l'accord dans votre branche (/loi) ?	
Score		

Légende :

Moins de 30 : vous allez au-devant de graves difficultés pendant et après l'entretien.

Entre 31 et 60 : vous devez encore faire mieux.

Entre 61 et 90 : l'essentiel est fait, vous aurez quelques hésitations.

Plus de 91 : c'est sûr, vous visez l'excellence et devenez un modèle !

En ce qui concerne la gestation de la loi, qui remplace la première loi du 17 juillet 1971, rappelons qu'elle trouve son origine dans la volonté de la Commission européenne manifestée en 2002. Elle fut suivie par une déclaration du chef de l'État français, puis par une concertation des partenaires sociaux tout au long de l'année 2003 qui a donné lieu aux accords de l'ANI (accord national interprofessionnel). Les accords de branche ont ensuite été conclus depuis le 4 mai 2004.

Enfin le ministre de la Fonction publique Christian Jacob a promis que ses ressortissants pourraient en bénéficier avant la fin 2006 grâce aux décrets d'application idoines. *« Le parlement examinera le projet de loi de modernisation de la fonction publique. Il permettra aux fonctionnaires de bénéficier du droit individuel à la formation, de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle et du développement de la validation des acquis de l'expérience (VAE). »*[22]

L'augmentation du budget formation qui passe de 1,5 à 1,6 %, l'entretien professionnel axé sur le projet professionnel du salarié et l'information concernant son droit individuel de formation (DIF), la nouvelle mission de tutorat du personnel d'encadrement, le compte d'épargne temps (CET) de 20 heures, la possibilité d'un bilan de compétences (assorti d'une journée payée par l'employeur) après vingt années d'expérience professionnelle du salarié, une validation des acquis de l'expérience (VAE) plus facile et rapide d'accès et le passeport formation à l'initiative du salarié constituent les dispositions phares de la loi du 4 mai 2004.

7.6 L'actualisation de la carte des compétences

L'entretien professionnel représente le moment privilégié pour actualiser la carte de compétences en concertation entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Deux nouvelles colonnes apparaissent alors :

– la troisième colonne pour donner un intitulé au niveau requis par chaque domaine de compétence ;
– la huitième pour indiquer l'intitulé du plan d'action qui sera détaillé dans la rubrique correspondante du dossier.

22. Lettre circulaire de juin 2006 signée Christian Jacob.

Tableau 7.10 Carte individuelle des compétences
Exemple : cadre infirmier

Carte des compétences individuelles de Sébastien Pavard							
Fonction : Cadre infirmier Hôpital Local de C – Date entretien :							
N +1 : Jean Voisin Visa N +2 :							
1	**2 Domaine de compétence**	**3 Unité de compétence**	**4 S**	**5 SF**	**6 Poste**	**7 Écart**	**8 Plan d'Action**
A	Accueil	Patient difficile	5.2	5.3	5	=	Formation
B	Bureautique	Texte	3.1	3.3	3	-	Excel
C	Communication	Entretiens & réunions difficiles	5.3	5.1	5	=	Développement personnel
D	Droit hospitalier	Entrée patients	2.3	2.3	2	=	
E	e-tutorat	Petit groupe	4.3	4.3	3.	+1	Forum
F	Formation	Animation	5.3	5.3	4.	+1	Formation formateurs
…	……						
M	Management	Équipe	4.2	4.2	4	=	Motivation
Q	Qualité	Normes	2.1	2.1	4	-2	Iso 9001
S	Soins infirmiers	Formation	6.4	6.3	5	+1	Conférences
T.	Gestion du temps	Plannings	3.3	3.4	3	=	
…	……						
Z	……						

Légende : Signification des colonnes pour les tableaux 7.10 et 7.11 :

1 classe les domaines de compétence par ordre alphabétique ;

2 identifie le domaine de compétence ;

3 identifie le niveau acquis par le titulaire en indiquant l'unité principale de compétence connue ;

4 identifie le savoir en fonction du niveau (premier chiffre) et en fonction du degré de maîtrise exercé ;

5 identifie le savoir-faire de façon identique que précédemment ;

6 identifie le niveau de compétence requis par le poste ou la fonction ;

7 indique les écarts entre le niveau du titulaire et le niveau requis par le poste ;

8 indique l'objectif de progression qui doit être inclus dans le projet professionnel et le plan d'action établi en concertation à l'issue de l'entretien professionnel.

Tableau 7.11 Carte individuelle des compétences
Exemple : Financial manager

Carte des compétences individuelles de Robert Watson							
Fonction : Financial manager Société : Copperfield Date entretien :							
N +1 : Jean Voigt Visa N +2 :							
1	**2 Domaine**	**3 Item**	**4 S**	**5 SF**	**6 Poste**	**7 Écart**	**8 Plan d'action**
A	Accueil	Client difficile	5.2	5.3	5.2	=	Formation
B	Bureautique	Texte	3.1	3.3	3.1	-	Excel
C	Comptabilité	Analyse bilan	4.4	4.2	4.1	=	Tutorat
D	Droit fiscal	Société	5.3	5.2	4.4	+1	
E	e-tutorat	Petit groupe	4.3	4.3	4.2	=	Forum
F	Financement	Crédit auto	4.3	4.3	4.3	-1	Nouvelles formules
M	Management	Équipe	4.2	4.2	4.1	-1	Motivation
Q	Qualité	Normes	2.1	2.1	2.1	-2	ISO 9001
V	Vente	Produit	2.1	2.1	2.1	-2	Connaissance
...	.....						

7.7 La constitution de la carte des compétences du service

Elle découle de l'établissement des cartes individuelles de compétences de chacun des membres du service, rédigées à l'occasion des diverses rencontres qui permettent d'en faire état : recrutement, accueil, évaluation, promotion, reconversion, préparation à la retraite, entretien professionnel ou d'évaluation annuelle.

L'établissement de cette carte des compétences est capitale pour gérer de façon prévisionnelle les compétences disponibles dans un service et procéder aux affectations nécessaires lors de la constitution d'un groupe de projet, pour déléguer une tâche ou utiliser les compétences d'un collaborateur pour former ou tutorer d'autres salariés. C'est une véritable boussole qui doit s'actualiser en permanence pour optimiser l'efficacité d'un service.

Tableau 7.12 Carte de compétences d'un service
Exemple d'un établissement psychiatrique

Carte des compétences d'un SERVICE Hôpital Régional de M…					
Service médecine C			Date évaluation : 15/06/05		
Chef de service Martin Pavie			Transmis DRH le : 1/07/05		
	1 Domaines de compétence utiles au service	**2 Meilleur niveau atteint dans le service**	**3 Ressources et déficits**	**4 Temps de mise à niveau**	**5 Agent à former en priorité**
1	Accueil	6	Nathalie		
2	Anglais	5	Lisa		
3	Asepsie	6	Julien		
4	Aide (relation)	6	Marie		
5	Bureautique	4	- 1	1 an	Claire
6	Communication	6	Nestor		
7	Comptabilité	5	Georgette		
8	Documentation	4	- 1	3 ans	Julien
9	Dossier de soins	5	- 1	1 an	Tous
10	Expression écrite	3	- 2		Julien
11	Expression orale	5	Alex		
12	Électricité	3	Julien		
13	Gestion matériel	4	Sandra		
14	Gestion personnel	5	Carole		
15	Gestion financière	4	Peter		
16	Gériatrie	3	- 3	2 ans	Nestor
17	Hygiène des locaux	4	- 2	1 an	Tous
18	Information	6	Carole		
19	Informatique	3	Julien		
20	Législation	4	Alex		
21	Organisation	6	- 2	1 an	Tous
22	Pédagogie	4	- 1	2 ans	Victor

Tableau 7.12 Carte de compétences d'un service (suite)
Exemple d'un établissement psychiatrique

Carte des compétences d'un SERVICE Hôpital Régional de M…					
Service médecine C			Date évaluation : 15/06/05		
Chef de service Martin Pavie			Transmis DRH le : 1/07/05		
	1 Domaines de compétence utiles au service	**2 Meilleur niveau atteint dans le service**	**3 Ressources et déficits**	**4 Temps de mise à niveau**	**5 Agent à former en priorité**
23	Psychiatrie	6	Steven		
24	Qualité (démarche)	4	- 2	3 ans	Tous
25	Recrutement	3	- 1	2 ans	Marc
26	Sécurité	5	- 2	1 an	Tous
27	Soins infirmiers	6	Béatrice		
28	Temps (Gestion)	3	- 2	2 ans	Tous

Légende

Les diverses compétences utiles au service sont listées dans l'ordre alphabétique dans la deuxième colonne et numérotées dans la première.

La colonne 2 indique les niveaux atteints pour chaque domaine par un membre du service.

La colonne 3 indique soit les personnes ressources qui peuvent mettre leur compétence au service de leurs collègues (identifiées par leur prénom, elles pourraient l'être aussi par leur fonction), soit le déficit le plus criant qui sera associé dans la colonne 6 avec le nom de l'agent à former en priorité dans ce domaine.

La colonne 4 indique le temps estimé pour mettre tout le monde au niveau requis par sa fonction.

La dernière colonne indique la personne à mettre à niveau en priorité pour le domaine considéré.

7.8 Le passeport formation

Il fait partie de la mesure d'accompagnement principale pour donner tout son sens à la loi sur la formation tout au long de la vie. Il est conçu pour enregistrer toutes les connaissances et les pratiques acquises par chaque personne au cours de la totalité de son itinéraire vital incluant la formation initiale, les perfectionnements ultérieurs entrepris ainsi que toutes les connaissances acquises dans les multiples activités professionnelles et personnelles (famille, loisir, association, sport, etc).

Tableau 7.13 Maquette du passeport formation
Exemple : Ingénieur mécanicien

Nom Duvert	**Prénom** Alexandre
Date de naissance 10/12/71	**Âge** 35 ans
Fonction actuelle : Ingénieur d'études	
Diplômes et VAE (cf. page annexe**)**	
Entreprise actuelle : EADS	

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	Domaines de compétence	**Niveau acquis Degré maîtrisé**	**Source du savoir**	**Date début**	**Objectif et Moyen Formation D =Décidé E =Entrepris**	**Date**	**Progrès réalisé Niveau atteint**
1	Accueil	5.1	Caissier Supermarché	91			
2	Allemand	3.1	Terminale	90	E/Carel Royan	Été 04	4
3	Anglais	3.2	Id + travail	04	D/tel	05	
4	Automatismes	4.3	Ecole ingénieur	95			
5	Bricolage	3.4	Maison personnelle	02			
6	Bureautique	3.2	Personnel	99	E/Autocad	05	5
10	Expression écrite	5.2	Rédaction rapports, CR réunions	90			
11	Expression orale	5.3	Exposés, projets, assemblées	90			
25	Hygiène des locaux	3.3	Ménage courant chez soi	80			
35	Qualité	3.3	Ecole ingénieur	95	E/IMSQ Bordeaux alternance	05/ 06	5

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	Domaines de compétence	**Niveau acquis Degré maîtrisé**	**Source du savoir**	**Date début**	**Objectif et Moyen Formation D =Décidé E =Entrepris**	**Date**	**Progrès réalisé Niveau atteint**
42	Préparation mentale	5.2	Yoga	97	Training quotidien		
47	Tennis	4.4	Loisirs	04			
48	Traitement surfaces	4.4	Fonction	04	E/APAVE	15j. 05	5
49	Ufologie	4.3	Lectures	93	Collection		
50	Zinguerie	2.3	Stage école	92			

Il appartient au salarié de l'établir lui-même à partir de la maquette présentée dans le tableau 7.13, mais certains organismes ont décidé de l'offrir à leurs employés, c'est le cas de France Télécom[23]. Il est défini, à l'égal du carnet de santé, comme un document qui suit chaque personne et sur lequel, au fil du temps, elle note ce qu'elle a appris, dans quel lieu, à quel moment, quels sont les objectifs de progression qu'elle se définit et dans quel délai. Ce sont autant d'indications que le modèle du tableau 7.14 ci-dessous reprend à titre exemplaire.

7.9 Le guide d'entretien

Une fois l'ensemble de cette préparation réalisée avec soin et rigueur, les tableaux de bord constitués et adaptés, il convient d'élaborer un guide d'entretien qui servira de canevas à la rencontre d'évaluation entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Un entretien d'évaluation est une rencontre exceptionnelle qui nécessite une demi-journée, car il s'agit d'une véritable réunion de travail dont les différents documents doivent être renseignés et affinés en concertation, puis actualisés au fil des ans.

23. Le lecteur trouvera sur internet un modèle de passeport formation (www.boutique.afnor.org ou www.socratemanagement.fr).

Tableau 7.14 Guide d'entretien d'évaluation

I – Lancement
« Pour faire le point de cette année de travail, j'aimerais que nous abordions… • *les activités de l'année,* • *puis nous en analyserons les résultats,* • *en fonction de nos points de vue, nous construirons le plan d'action pour l'année prochaine.* *Nous pouvons commencer par la chronologie… Auparavant, je suis prêt à répondre à vos questions concernant le DIF et à écouter votre projet personnel… »*
I – Réponses aux questions concernant le DIF
II – Exposé par le salarié de son projet professionnel
III – Suivi des rubriques du document d'évaluation
IV – Mise en évidence des points forts
V – Analyse des processus de défaillance
VI – Détermination des objectifs de progression intégrant les nécessités de la fonction et le projet personnel
VII – Élaboration du plan d'action et des modalités de suivi
VIII – Finalisation et remise du document final

Notons que la loi donne huit jours de délai de réflexion au salarié pour signer – ou non – le document final dans lequel ont été consignés les différents éléments constitutifs de l'entretien professionnel.

8

Tableaux de compétences pour mieux communiquer

La communication, c'est comme le chinois : cela s'apprend !
Annick Oger-Stefanink

8.1 Un nouvel éclairage du couple information-communication

La conception de la communication et l'utilisation de ce terme depuis plus d'un demi-siècle font l'objet de nombreux contresens (le gouvernement, votre banque ou la centrale nucléaire du Blayais « communiquent ») et de dérives sémantiques (publicité, propagande, publigande[1]). Il est donc grand temps de la « penser autrement »[2] et –

1. Labruffe Alain, *La publigande* in *Cinq thèses de communication sociale*, PUB, 1998.
2. Galinon-Mélénec Béatrice, *Penser autrement la communication*, L'Harmattan, 2007.

surtout – de l'exercer avec méthode. Dans le domaine interpersonnel, sa pratique approximative, partielle ou partiale entraîne de nombreux quiproquos. Dans le champ d'organismes totalitaires, elle est uniquement envisagée comme une pratique manipulatoire pour faire faire à autrui ce qu'il n'a nullement envie d'exécuter.

Tout d'abord, il convient de distinguer clairement l'information de la communication. En première approximation, pour résumer et aller à l'essentiel, **l'information est le contenu du message** tandis que la **communication est le processus** qui le véhicule dans le contexte interpersonnel qui est celui des organismes au sein desquels le management se pose la question centrale du « comment faire ? ». Or l'information, pour être reçue, puis comprise, et enfin acceptée, doit correspondre à un certain nombre de conditions dont le processus de communication est le garant. L'information seule n'existe pas et souscrit au fameux principe d'Heisenberg que nous pourrions détourner ainsi : « pour qu'une information soit captée, il faut qu'il y ait quelqu'un pour diriger le processus »[3]. Un communicant s'impose pour informer.

Tel est donc l'objectif assigné aux deux tableaux suivants, qui hiérarchisent des degrés d'intensité et de complexité dans les différents niveaux de l'information comme dans ceux de la communication : clarifier ce principe et indiquer le mode d'emploi pour que l'information souscrive à sa mission d'influence. Ainsi, la communication doit faire réfléchir les protagonistes et les faire s'engager dans un plan d'action décidé en commun. Informer pour influencer et communiquer pour agir, sont donc les objectifs prioritaires respectifs de l'information et de la communication.

La hiérarchisation mise au jour dans les deux tableaux suivants permet de constater que, à un certain niveau de complexité, l'information accède au stade de la communication, tandis que la communication interpersonnelle ne se réalise effectivement que lorsqu'un contenu informationnel suffisamment ciblé et complexe s'allie à une relation, elle-même enrichie par une affectivité suffisamment forte, positive ou négative, pour supporter la relation. Cette conception de la communication et sa pratique dans les relations interpersonnelles renouvellent et dépassent l'antique schéma émetteur-récepteur, voué au culte des machines qui « communiquent » de façon binaire entre elles, et sur un mode exclusivement logique et rationnel, sans état d'âme ni ressenti, avec célérité et efficacité mais sans valeurs ni talent[4].

3. Le principe originel d'Heisenberg voulait que « pour qu'un arbre qui tombe dans la forêt fasse du bruit, il faut qu'il y ait quelqu'un pour l'entendre. »

4. Pierce John R., *An Introduction to Information Theory – Signals, Symbols and Noise*, Dover publications, 1980.

Tableau 8.1 La hiérarchie des niveaux d'information

Niveau	Situations	Exemple de système
1	Une source envoie un signal à un destinataire (machine).	Phare, signe, code, morse, télégraphe.
2	Un émetteur envoie un message à un récepteur pour obtenir une réponse définie à l'avance.	Mécanique, électronique
3	Émetteur et récepteur s'accordent pour interagir (rétroaction) et créer une séquence programmée d'interaction.	Robotique, Informatique
4	L'émetteur conçoit son message pour influencer le destinataire (opinion).	Réclame, slogans
5	L' émetteur adapte son message au destinataire pour qu'il soit capté et compris et vérifie l'impact.	Pédagogie classique
6	L'émetteur conçoit son message pour émouvoir le destinataire.	Publicité Publigande[5]
7	L'émetteur conçoit son message pour entraîner une action prédéterminée du récepteur.	Publicité Propagande
8	L'émetteur conçoit son message pour entraîner un changement de comportement du récepteur.	Apprentissage behavioriste
9	L'émetteur utilise le mensonge et la menace pour obtenir une action définie du récepteur.	Manipulation Intimidation
10	Une démonstration accompagne l'information pour obtenir des changements durables de comportement des acteurs.	Réunion type Tupperware™ [6]
11	Émetteur et récepteur se fondent dans un rôle d'acteurs jouant une même partition, en miroir, faisant intervenir et mélangeant partage de données et d'affects.	Dialogue
12	La logique formelle cède la place à la logique floue et l'information disparaît au profit de l'émotion.	Intimité

Légende

Le tableau ci-dessus présente la hiérarchie des systèmes d'information en fonction de leur complexité, leur degré d'interaction jusqu'à l'introduction de l'émotion dans le système qui opère une rupture radicale entre le monde mécanique, électrique ou informatique pour accéder à une dimension proprement humaine.

5. La ***Publigande*** est constituée par l'ensemble des moyens utilisés par les medias pour exciter l'attention et stimuler l'intérêt du récepteur : transformation de l'information, mise en scène, étirement ou rétraction du sujet, angle de prise de vue ou du discours, excitation des émotions.
6. Ce type de réunion est dû à Lewin qui l'a inauguré pour que les Américains acceptent de manger tout dans le bœuf lors de l'entrée en guerre des USA en 1942.

Avec la régulation de cette émotion et le contrôle de la réception puis de la compréhension du message, s'effectue alors le passage de l'information à la communication tandis que la distinction d'émetteur-récepteur disparaît au profit de celle d'acteurs.

8.2 Communiquer : une rupture conceptuelle et pratique

La communication sociale transcende cet échange mécanique, électrique ou informatique pour faire émerger le **sens** d'une relation qui fait « vibrer » les personnes entre elles. Cette vibration est déclenchée par l'émotion canalisée en affectivité qui anime, de façon unique et originale, le processus de la communication interpersonnelle. L'interaction continue ainsi créée entre des paroles et des affects porteurs d'un sens singulier, donne toute sa dimension au « fait de se parler[7] » entre les protagonistes de ce qui doit devenir, avec une pratique méthodique, un véritable dialogue.

Il découle de cette conception deux questions primordiales pour tout acteur du réseau relationnel d'un organisme :

« *Où en suis-je de ma relation avec l'autre ?* »,

et :

« *Comment puis-je faire pour améliorer la relation qui me lie à tous les autres membres du réseau clients-fournisseurs internes et externes dans lequel j'évolue ?* »

Cette relation conditionne à la fois l'efficacité du système tout entier et la qualité de la relation avec chacun des acteurs dudit système au plan interne comme externe.

Ces deux questions ouvrent une fenêtre sur un champ que nous nous proposons d'explorer, de défricher et d'enrichir par quelques repères en termes de compétences relationnelles. Ces compétences regroupent tous les domaines qui nécessitent un apprentissage facilitant la maîtrise de la relation interpersonnelle et du comportement personnel en s'y perfectionnant : intelligence affective, communication, expression, leadership sont parmi les domaines de compétences les plus urgents à référencer afin de parvenir à ce double objectif d'élucidation et d'amélioration.

7. Selon la définition de Robert Escarpit *Théorie générale de l'information et de la communication*, Hachette, 1986.

Tableau 8.2 La hiérarchie des niveaux du processus de communication

Types de relation	Situations	Retentissement émotionnel
1. Autisme	Rupture totale avec autrui et impossibilité d'exprimer et de communiquer, manifestée dans des maladies comme la dépression, la schizophrénie.	De nul à paroxystique.
2. Retrait extrême	Situations extrêmes que l'on affronte pour se défier et défier autrui.	Paroxystique pour soi. Inexistant avec autrui.
3. Repli passager	Situations dans lesquelles on se retranche pour éviter la relation avec autrui : lecture du journal, jeu vidéo, sport à la télé…	Moyen pour soi. Inexistant avec autrui.
4. Rituel personnel	Séquence individuelle réglée comme un protocole immuable : toilette, rasage, maquillage, petit déjeuner isolé…	Fort pour soi. Nul avec autrui.
5. Rituel social	Protocole immuable échangé avec un tiers : « Bonjour – ça va – merci – et toi ».	Minimal.
6. Passe-temps	Discussion de café du commerce où chacun régurgite les nouvelles du jour dans un échange prévisible.	Faible.
7. Jeu	Échange théâtral entre deux ou plusieurs personnes, qui procure une forte intensité émotionnelle. Les joueurs sont tour à tour persécuteur, victime et sauveteur, aussi bien dans la vie courante, familiale ou professionnelle.	Programmé pour équilibrer les ressentis négatifs et positifs.
8. Débat	En vigueur dans les salons, les cafés philo et les plateaux télévisés, dans toutes les discussions structurées en « pour ou contre ». Les arguments échangés sont réfutés avec vigueur et chacun campe sur ses positions en s'efforçant de recueillir le plus de sympathisants tout en démolissant la thèse adverse.	De moyen à vif selon les sujets.
9. Conflit	Situation relationnelle exacerbée dans laquelle un acteur s'engage par la provocation ou l'agression.	Intense à paroxystique.
10. Activité	Travail en équipe dans lequel la communication s'organise pour mener à bien un projet commun.	Fort.
11. Dialogue	Méthode qui permet de parvenir, à partir d'une opposition, à un objectif commun et à un plan d'action.	Fort.
12. Intimité	Relation exceptionnelle vécue essentiellement dans la sphère amoureuse, voire familiale, où est admis tout de l'autre et où tout peut s'exprimer en pleine confiance.	Enveloppant à paroxystique.

Légende

Le tableau ci-dessus met en évidence le fait que la communication inclut dans ses niveaux les plus bas un comportement de non-communication absolue. Cette hiérarchisation permet donc de dépasser le clivage habituel en montrant que la communication n'est pas binaire et que sa conception inclut son contraire comme des modalités possibles de sa pratique.

Évidemment, les niveaux les plus élevés de la pratique communicationnelle visant l'harmonie et la convergence nécessitent la possession et l'exercice d'une méthode de dialogue pour les atteindre. L'intimité est au-delà de la méthode pour atteindre un état qui se définit par l'harmonie et la fusion de ceux qui la vivent.

8.3 La prise de parole

Une des conditions de la communication réside dans la maîtrise d'une compétence primordiale : la prise de parole en public, qu'elle soit duelle ou plurielle. Le tableau suivant doit permettre au manager d'évaluer sa compétence ainsi que celle de ses collaborateurs dans ce domaine, afin de transformer les points qui le méritent en objectifs de progression nécessaires à l'amélioration.

Quel est votre avis sur les propositions suivantes indiquées dans le tableau 8.3 ?

A) tout à fait d'accord ;

B) plutôt d'accord ;

C) plutôt pas d'accord ;

D) en parfait désaccord.

Tableau 8.3 Votre style de communication orale

Propositions	A 2	B 1	C 0	D 0
1 * Pour vous, le fonds d'un discours prime la forme.				
2 * Ce qui se conçoit bien s'exprime clairement.				
3 * Avoir le dernier mot n'est pas nécessaire pour avoir raison.				
4 * Un bon orateur est souvent silencieux.				
5 * Le silence est un moyen fondamental d'expression.				

Tableau 8.3 Votre style de communication orale (suite)

Propositions	A 2	B 1	C 0	D 0
6 * Votre débit moyen de parole se situe aux alentours de 100 mots/minute (soit dix lignes en une minute).				
7 * L'humour est un bon moyen de dérider un auditoire.				
8 * Dans une assemblée, il est nécessaire de projeter sa voix 2 mètres au-delà du dernier rang (ou participant).				
9 * Un discours bien préparé doit être résumé au plan.				
10 * Le principe de l'expression est ternaire et bi-modal : – ternaire = annoncer ce que l'on va dire, le dire, répéter ce qui a été dit ; – bi-modal = deux moyens, oral et écrit, téléphone et mail, oral et schémas.				
11 * L'impression donnée par un orateur se fait en 2/10° de seconde (initialement).				
12 * Les gestes et l'intonation sont souvent plus importants que la parole.				
13 * Un exemple concret, un schéma, une image, un graphique valent mieux qu'un long discours.				
14 * Un auditoire ne retient que 10 % de ce qui est dit.				
15 * L'expression orale doit être doublée et confortée par un autre support (écrit, vidéo, film, transparent).				
16 * L'improvisation est toujours plus percutante qu'un texte lu, ânonné ou récité.				
17 * Quand deux questions sont posées à un auditoire, seule la seconde fait l'objet d'une réponse.				

Tableau 8.3 Votre style de communication orale (suite)

Propositions	A 2	B 1	C 0	D 0
18* Les capacités d'attention d'un auditoire sont limitées à 20 minutes.				
19* Vous utilisez l'un de ces trois moyens de préparation pour réussir une intervention orale : notes ou documents écrits, enregistrement au magnétophone ou magnétoscope, séquence de visualisation.				
20 * Toute intervention orale (en tant que participant à une réunion ou intervenant dans une assemblée) doit être préparée et formulée par écrit.				

Cotation :

2 points pour tout à fait OK et 1 pour OK, 0 point pour les autres réponses.

Évaluation de votre score :

Au-delà de 35 points, ce chapitre ne vous concerne pas : vous êtes un chef communicant et un modèle de comportement. Bravo !

Entre 25 et 35, vous devez faire attention à ce chapitre, certains tableaux peuvent vous aider dans les situations où votre affectivité est contrariée.

Entre 15 et 24, vous devez vous entraîner : il en va de la motivation de vos collaborateurs.

En deçà de 14, essayez de dialoguer. Une pratique intensive s'impose en termes de communication positive. Respirez quand vous êtes contrarié et cherchez à en savoir plus avant de juger, réprimander ou rejeter votre interlocuteur.

8.4 Un dialogue constructif

Le dialogue en tant que méthode constitue le cœur de la communication interpersonnelle en tant que pratique. Dialoguer, dit le dictionnaire Larousse, c'est « rechercher la vérité en commun avec autrui ». Le dialogue, c'est aussi une véritable compétence basée sur une méthode, et un certain nombre de caractéristiques de comportements que le tableau 8.4 permet d'évaluer aussi bien pour un manager que pour chacun de ses collaborateurs.

Tableau 8.4 Évaluation personnelle du comportement dialogique

Cotation / Signes	-10	- 5	+ 5	+ 10
1. Accueil d'autrui	Agressif, rejetant ou négatif.	Froid et distant.	Un effort de bienvenue.	Ouvert, chaleureux, voire emphatique.
2. Attitude	Opposé à autrui par définition.	Autrui est une menace dont il faut se méfier.	Plutôt conciliant.	Disponible, prêt à dialoguer et à tout entendre.
3. Comportement	Cassant, brusque, pressé, emporté. Ne répond pas aux questions.	Peu à l'aise avec autrui, gauche, emprunté, hésitant.	Respecte les conventions, répond aux questions.	Patient, détaille ses réponses et ses questions.
4. Méthode	Inutile.	Difficile à acquérir et à pratiquer.	Essaie d'être méthodique et prépare un plan.	Applique avec subtilité et se perfectionne à toute occasion en préparant minutieusement ses rencontres avec autrui.
5. Différences	Contre systématiquement les avis et opinions d'autrui.	Encaisse d'un air pincé la contradiction.	Aimerait que les gens soient différents	Sourit en acquiesçant
6. Détachement	Manifeste à tout moment « Moi je ».	Se renferme sans rien dire.	S'efforce d'écouter tout et tous.	Étant au service d'autrui, s'efface si nécessaire.
7. Préjugés	Provoque autrui.	Ignore ses préjugés et évite de heurter ceux des autres	Connaît ses préjugés et repère ceux d'autrui	Tient compte des préjugés d'autrui
8. Affectivité	L'affectivité à fleur de peau le fait réagir en permanence par un jugement	Résiste mal à la frustration	Garde son sang-froid la plupart du temps	Manifeste de l'empathie en gardant toujours le contrôle.

Tableau 8.4 Évaluation personnelle du comportement dialogique (suite)

Cotation / Signes	-10	- 5	+ 5	+ 10
9. Influence	Refuse de changer d'avis et d'admettre des raisonnements contraires aux siens.	Écoute poliment mais garde opinion et comportement.	Acquiesce en faisant semblant d'adhérer, bien décidé à ne rien changer.	Influençable et prêt à changer si convaincu.
10. Compréhension	Pointe tout de suite la faille dans un raisonnement et critique avec délectation.	S'arrête sur la faille ou un détail en négligeant le fond.	S'arrête à des détails sans prendre en compte toute la pensée d'autrui.	Fait d'abord un effort pour tenir compte des arguments d'autrui.
11. Écoute	Ne retient que l'apparence, la forme, les tics, les redites et zappe le contenu.	Centré sur l'apparence, a une écoute hyper-affective et évaluatrice.	Écoute de façon sélective et itérative.	Prolonge son écoute par un silence pour analyser ce qui est dit et choisir une réponse en miroir.
12. Expression	Relâchée comme au plan physique.	Aucun effort pour articuler, être clair ou aimable.	Effort sensible pour être clair et regarder autrui.	Diction claire et vivante alliée à un effort constant pour être empathique.

Votre score :

Cumulez les points obtenus pour obtenir un total allant de – 120 à + 120 =

Soit _____/120

Cotation :

De – 60 à – 120 : « C'est pas gagné » : certains peuvent vous trouver massacrant.

De – 60 à 0 : la route sera longue, vous êtes encore beaucoup trop négatif.

De 0 à + 60 : vous faites un effort pour être ouvert et indulgent.

Au-delà de + 60 : vous pouvez servir de modèle et les gens viennent facilement vers vous.

À l'aide du tableau de synthèse suivant, chaque responsable d'équipe peut évaluer son comportement dialogique et analyser celui de chacun de ses collaborateurs, lors d'un entretien d'évaluation par exemple ou même en réunion de travail ou de discussion. Il pourra ainsi déterminer des objectifs de progression qui auront été mûris par une observation transcrite dans une appréciation chiffrée et argumentée.

Lors des réunions de service ou de projet, ce tableau peut être tenu à tour de rôle par chacun des participants pour parvenir à une amélioration sensible de la communication de l'équipe.

Tableau 8.5 Synthèse d'équipe

Personnes / Signes	Score A	Score B	Score C	Score D	Score N
1. Accueil					
2. Attitude					
3. Comportement					
4. Méthode					
5. Différences					
6. Détachement					
7. Préjugés					
8. Affectivité					
9. Influence					
10. Compréhension					
11. Écoute					
12. Expression					
Score final					

8.5 L'attitude communicante

Après la distinction opérée entre l'information et la communication, la clarification concernant l'expression orale et le dialogue, il convient de mieux appréhender l'attitude fondamentale qui anime un manager dans sa relation avec autrui. Pour atteindre cet objectif, nous avons construit le tableau suivant à partir d'une situation vécue que chacun pourra reconnaître aisément. Elle concerne la brutale irruption d'un collaborateur dans le bureau d'un responsable, lequel a toutes les (mal)chances de voir son affectivité contrariée. Est-ce votre cas, ami lecteur ?

Imaginons donc une situation classique dans laquelle autrui vous dit :

« Je suis désolé, j'ai dû m'absenter sans prévenir à cause d'un enfant malade et je ne sais comment rattraper mon retard ».

Quelle est votre réponse spontanée ? Quelle est la réponse qui traduit votre écoute positive, celle qui permet à votre interlocuteur d'avancer dans sa réflexion et de résoudre par lui-même le problème qu'il évoque ? Choisissez dans le tableau suivant la réponse positive, c'est-à-dire la mieux à même de faire avancer le dialogue.

Tableau 8.6 Votre attitude vis-à-vis d'autrui

Réponse n° 1
Vous me dites que vous êtes désolé de votre absence à cause de votre enfant malade et que vous ne savez comment faire pour rattraper votre retard ?
Réponse n° 2
Il n'y a pas de quoi vous en faire !
Réponse n° 3
À votre place je m'y mettrais sans tarder.
Réponse n° 4
Que comptez-vous faire ?
Réponse n° 5
Voyons ensemble comment faire pour rattraper ce retard.
Réponse n° 6
C'est parce que vous êtes mal organisée que vous accumulez les erreurs.
Réponse n° 7
Pourquoi ne savez-vous pas éviter ces situations qui gênent tout le monde ?
Réponse n° 8
Vous êtes vraiment insupportable, on dirait que vous le faites exprès !
Réponse n° 9
Ce n'est tout de même pas ma faute : je vous ai déjà prévenue que je ne suis pas responsable de votre pagaille !
Réponse N° 10
Débrouillez-vous toute seule, ce n'est pas mon problème.
Réponse n° 11 :
Je crois qu'il ne faut pas vous en faire, c'est la fatalité. Faites au mieux ce que vous pouvez…
Réponse n° 12
Je ne supporte pas un tel comportement de votre part. J'en ai assez ! Arrêtez de vous plaindre sans arrêt, et remettez-vous au travail : c'est un ordre !

Le tableau 8.7 présente la douzaine d'attitudes couramment déployées dans nos relations. Nous attirons l'attention sur les attitudes de rejet d'autrui qui manifestent les origines autocratiques du comportement managérial, bien loin de souscrire à la stimulation des quatre besoins fondamentaux.

Tableau 8.7 Compréhension des attitudes

Si vous avez choisi les réponses 4 ou 5, bravo, vous avez compris l'essence de la communication positive, propice à motiver autrui et à faire avancer le dialogue.
La réponse n° 1 est une simple **reformulation** qui ne fait pas avancer la situation, car elle n'apporte aucun élément de réflexion supplémentaire.
La réponse n° 2 est un **conseil** inutile qui a toutes les chances d'amplifier le ressenti négatif. Elle entraîne autrui dans un jeu transactionnel classique *« non, je ne peux pas »*
La réponse n° 3 est une prise de **décision** à la place d'autrui. Elle le conduit au jeu précédent ou, s'il applique la décision, autrui aura toutes les raisons de reprocher qu'elle ne marche pas puisque ce n'est pas lui qui a décidé.
La réponse n° 6 est une **interprétation** contre-productive qui ne fait pas avancer la réflexion. La situation est expliquée en fonction d'un *a priori* théorique : les psys sont très forts à ce jeu ! Elle passe à côté de l'explication réelle que peut fournir chacun.
La réponse n° 7 est une **interrogation** qui porte sur une situation exprimée en négatif et va donc amplifier le problème. Elle va enfermer l'autre dans toute une série d'impossibilités exprimées et actualisées, rendant la situation encore plus difficile.
La réponse n° 8 est un **jugement** moralisateur teinté de reproche qui a toutes les chances d'entraîner la culpabilité et le repli de votre interlocuteur qui ne supporte pas ce sentiment d'avoir mal fait.
La réponse n° 9 est typique de **l'autojustification** : *« ce n'est pas ma faute »*. Or, c'est tout le contraire : la responsabilité d'un chef évanescent qui laisse faire et contrôle peu – ou pas – le travail de ses collaborateurs. Il entraîne par contrecoup la démission d'autrui et les dérives qui l'accompagnent : non-qualité, absentéisme, démotivation.

Tableau 8.7 Compréhension des attitudes (suite)

La réponse n° 10 est loin de ce qu'un collaborateur peut attendre d'un manager : la **négation** pure et simple du problème. C'est une attitude complètement démotivante par le sentiment d'abandon qu'elle provoque.
La réponse n° 11 manifeste votre **soutien**, mais elle ne fait pas davantage progresser la réflexion de votre interlocuteur car cette position n'est pas assortie d'un plan d'action. C'est l'attitude du parent nourricier qui réconforte certes, mais laisse l'enfant dépendant et sans solution. Elle est parfois utile pour remonter le moral défaillant dans les cas limites.
La réponse n° 12 est typique de la **domination** du chef autocrate et accusateur réclamant, avec plus ou moins d'agressivité, l'obéissance aveugle et la soumission de ses subordonnés : c'est la réponse d'un gamin colérique qui exerce son pouvoir mais ne manage pas, ni ne ménage ses troupes. Les collaborateurs réagissent *a minima* par la passivité quand ils ne préfèrent pas les deux autres réactions typiques : fuite ou démission.

8.6 L'origine des problèmes de communication

L'autre est toujours le grand fautif quand nous avons un problème avec lui. C'est tellement plus facile. En réalité, si une situation conflictuelle est analysée selon les procédures qualité traditionnelles (FMEA, AMDEC, par exemple[8]), il apparaît que – dans la majorité des cas – notre comportement (un mot, un geste, une intonation) a été à l'origine du problème de communication constaté. Nous l'avons fomenté plus ou moins sciemment, comme à plaisir, ce qui dénote la profonde perversité des relations que nous engageons généralement avec autrui.

Pourquoi ? Tout simplement parce que l'autre représente une menace tellement forte pour l'intégrité de notre moi et notre confort psychologique que nous n'avons qu'une envie : qu'il disparaisse instantanément de notre vue. Pour ce faire, nous inventons mille stratagèmes pour nous en débarrasser en toute hâte : froideur, mot blessant, regard de côté, interrogation un peu trop tonique et toutes ces remarques déplacées, évaluatives, agressives, déstabilisantes ou massacrantes dont nous sommes prodigues.

8. Landy Gérard, *AMDEC*, AFNOR, 2003.

Vis-à-vis des propositions du tableau 8.8 concernant des situations de votre vie professionnelle, quelle est votre réaction dominante : A, B, C ou D ? (une seule réponse par question).

Tableau 8.8 Provoquez-vous les problèmes de communication ?

N°	Questions	Votre réponse
1	**Votre voisin de bureau parle toujours haut et fort, en réaction :** a) vous frappez violemment contre le mur mitoyen ; b) vous apportez une radio dont vous montez le volume sonore ; c) vous décidez d'aller faire un tour (collègues, atelier, service) ; d) vous allez discuter gentiment pour lui demander ce qui se passe[9].	
2	**Une automobile inconnue est garée sur votre place de parking :** a) vous appelez la fourrière ; b) vous attendez le conducteur pour lui dire vertement son fait ; c) vous glissez un mot courtois sur son pare-brise ; d) vous l'attendez pour lui demander de céder le passage.	
3	**Quand vous avez un problème avec un autre service :** a) vous écrivez un mail bien senti au chef de service ; b) vous téléphonez pour vous plaindre ; c) vous téléphonez pour exposer votre cas ; d) vous vous déplacez pour rencontrer le responsable et régler le litige en dialoguant.	
4	**Un de vos collaborateurs a omis de faire une opération demandée :** a) vous lui dites son fait sans ménagement ; b) vous ne dites rien en jurant de le laisser mariner dans son coin ; c) vous constatez sans rien dire ; d) vous patientez pour obtenir le résultat attendu en donnant des précisions sur les conditions de réalisation et les objectifs.	

9. Cette formulation est un objectif d'adhésion, d'ouverture du dialogue qui conduira à prendre la décision qui convient à tous deux. Si vous demandez à votre interlocuteur de baisser le son, vous formulez un objectif de résultat qui a toutes les chances de le braquer, et vous obtiendrez le résultat contraire. C'est un point capital à comprendre pour exercer la démarche de communication positive.

Tableau 8.8 Provoquez-vous les problèmes de communication ? (suite)

N°	Questions	Votre réponse
5	**Quand vous êtes immobilisé dans une file d'attente à la cafétéria :** a) vous râlez auprès des autres ; b) vous hurlez en demandant à voir un responsable ; c) vous attendez patiemment votre tour ; d) vous cherchez à vous renseigner poliment.	
6	**Quand vous êtes bloqué par un problème avec un de vos collègues :** a) vous piquez une colère ; b) vous accusez l'autre d'être responsable ; c) vous faites autre chose sans insister ; d) vous en discutez pour analyser les causes du problème.	
7	**Quand vous êtes souffrant :** a) vous pestez contre le sort et arrêtez tout ; b) vous vous plaignez à tout le monde en demandant mille choses ; c) vous prenez votre mal en patience en silence ; d) vous avertissez votre entourage que c'est un jour « sans ».	
8	**Un de vos fournisseurs vous livre hors délai, avec un manquant ou une erreur quelconque :** a) vous pestez en refusant la livraison ; b) vous râlez en lui disant qu'il exagère ; c) vous acceptez sans rien dire ; d) vous lui réexpliquez votre commande calmement.	
9	**Un stagiaire vous remet un mauvais dossier :** a) vous le punissez en lui faisant faire une tache ingrate ou inutile ; b) vous téléphonez à son responsable pédagogique pour lui demander des comptes ; c) vous parlez d'autre chose ; d) vous cherchez à comprendre et lui montrez le mode d'emploi.	
10	**Un de vos collègues vous rend un objet en mauvais état :** a) vous lui dites son fait ; b) vous lui empruntez à votre tour un objet pour lui rendre dans le même état ; c) vous vous promettez de ne plus rien lui prêter ; d) vous le lui rendez en souriant en lui demandant de le remettre en état.	
	Total sur 50	

Légende

Cotation : A et B = 0 ; C = 1 ; D = 5

Au-delà de 45 : vous êtes vraiment un excellent communicant ;

Entre 44 et 35 ; vous faites un effort pour éviter les problèmes ;

Entre 34 et 25 : vous devez progresser vers l'excellence ;

Moins de 24 : vous cherchez avec délectation les problèmes de communication.

8.7 Une compétence pour mieux communiquer

Nous proposons une méthode pour améliorer cette compétence primordiale pour le management comme pour l'ensemble des acteurs d'un organisme : la communication positive[10]. Nous l'avons implantée et développée dans de multiples secteurs d'activité et notre modestie nous empêche de témoigner de son efficacité auprès des milliers de salariés de tous niveaux à qui elle a été enseignée.

La communication positive est constituée par l'ensemble des connaissances et des pratiques qui permettent de s'exprimer de façon affirmative dans toute situation relationnelle et de mener à bien, pour les deux parties concernées, la relation interpersonnelle qui s'est engagée pour atteindre un objectif de convergence puis un plan d'action dans lequel les protagonistes s'engagent.

Le tableau suivant permet d'évaluer votre niveau de compétence ainsi que celui de votre entourage dans ce domaine. La détection des items à améliorer doit conduire à mettre en place un programme de perfectionnement quotidien, item après item, jusqu'à obtenir le réflexe de réflexion nécessaire à s'adapter en toutes circonstances, surtout quand l'affectivité, principal ressort de la non-communication et du conflit, est puissamment contrariée. En effet, c'est par l'entraînement quotidien sur un point particulier que chaque item de ce domaine de compétence peut s'améliorer et augmenter, avec l'exercice continu, le niveau global de votre excellence communicationnelle.

10. Labruffe Alain, *La Communication positive, objectif santé*, LEH Éditions, 2006.

Tableau 8.9 La communication positive comme méthode
Version réduite du domaine de compétence

Niveau	Unités de compétence Communication positive	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Adopte un état d'esprit positif et optimiste, par autosuggestion si nécessaire.			
	Choisit un vocabulaire affirmatif pour s'exprimer à l'oral comme à l'écrit.			
	Garde le silence deux ou trois secondes avant de répondre à une question.			
	Acquiesce à tout propos d'autrui.			
2	Connaît les principes de l'écoute active.			
	Pratique l'empathie.			
	Valorise son interlocuteur surtout suite à une question difficile ou un propos agressif.			
	S'efforce d'adopter une attitude bienveillante tout le long du dialogue.			
3	Transforme les propos négatifs d'autrui en formulations positives.			
	Repère les mots-clés dans les propos d'autrui et les réutilise dans ses interventions en réponse.			
	Respire amplement quand son affectivité est contrariée.			
	Exprime une idée à la fois dans une phrase courte : sujet, verbe, complément, silence, attente de réaction.			
4	Garde la maîtrise de soi dans les situations courantes et pendant tout le temps d'une relation (entretien, réunion)[11].			
	Encourage autrui à s'exprimer totalement par l'attitude bienveillante, le silence, des formules incitatives (interrogation, effet miroir, valorisation).			
	Pratique la synthèse tous les trois ou quatre échanges (résumé, valorisation, approfondissement du sujet ou nouveau thème).			
	Garde le cap de l'objectif de convergence lors de toute relation à l'aide de recentrages et de synthèses structurées.			

11. Ce comportement renvoie à la compétence « intelligence affective » détaillée au chapitre 2.

Tableau 8.9 La communication positive comme méthode (suite)
Version réduite du domaine de compétence

Niveau	Unités de compétence Communication positive	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Anticipe mentalement les relations difficiles d'entretien, de réunion ou de négociation[12].			
	Prévient tout conflit par une attitude, des gestes et des mots de conciliation.			
	Évacue la tension et les émotions négatives dans les situations difficiles grâce – notamment – à la maîtrise de la respiration.			
	S'exprime avec calme et réflexion dans les situations tendues ou conflictuelles en structurant ses propos avec des phrases courtes et relationnelles : *« Nous », « Je…vous » « Vous…me »*			

Légende

Surlignez chaque proposition de ce tableau :

en **vert** ce que vous pratiquez ;

en **rouge** ce que vous négligez ;

en **orange** ce que vous essayez ;

en **jaune** votre plan d'action pour la prochaine semaine.

Cette même cotation vous permet aussi de repérer chez vos collaborateurs ce qui méritera d'être examiné et perfectionné à l'issue d'un entretien d'appréciation.

12. Cette préparation renvoie à la compétence « anticipation mentale « vue au chapitre sur l'entretien.

9

Tableaux de compétences pour motiver

Les manières d'agir, de penser et de sentir exercent leur contrainte parce qu'elles se présentent à nous sous la forme de règles, de normes, de modèle.
Xavier Seron, *La modification du comportement social*

9.1 L'ingénierie des ressources humaines

Comme le souhaitait Hervé Sérieyx lors d'une conférence de l'AFCI[1] à Paris en mai 2004, il est nécessaire de donner un contenu renouvelé et une autre définition au sigle maintenant bien connu de tous : GRH. En effet cette fonction de « gestion des

1. L'AFCI est l'Association française de communication interne chargée de promouvoir la GRH et la communication interne. Elle organise chaque année un concours auprès des étudiants de second et troisième cycles des grandes écoles pour récompenser les travaux les plus originaux et les mieux à même de promouvoir cet objectif sur le terrain des organismes. Nos étudiants de maîtrise et DESS de communication sociale à Bordeaux 3 ont été récompensés en 2003 et 2004.

ressources humaines » est essentiellement mise en œuvre pour se mettre en conformité avec les dispositions légales du Code du travail, gérer le contrat de travail et répondre à une question lancinante : comment établir ledit contrat pour protéger l'employeur des frasques du collaborateur qu'il choisit ? Nous avons donné un début de réponse en termes de compétences dans les chapitres 3 et 4. Au fil du temps et des lois sociales de ces 40 dernières années, c'est-à-dire quand la gestion du personnel a été passagèrement occultée par le mouvement des relations humaines, ce phénix a pu renaître des cendres chaudes des contestations de 1968 et des Trente glorieuses, qui ont signé l'essor industriel de la France, sous l'appellation de « Gestion des Ressources Humaines » ou GRH.

Depuis lors, marquée par l'anathème de « l'exploitation », cher aux tenants de Karl Marx et par la langue de bois d'un certain patronat qui se gargarisait de ce sigle « ressources humaines » pour mieux en trahir l'application au service des hommes et femmes qui travaillaient sous ses ordres, cette gorgone s'est vidée de son sang comme de son sens pour devenir une chose inerte, un « machin » comme disait de Gaulle à propos de l'ONU.

Tour à tour réfutée par ceux qui croyaient en l'avènement de l'entreprise du troisième type[2], asphyxiée par l'enflure du Code du travail et mise en doute par les hommes auxquels elle devait apporter épanouissement et joie de travailler après enrichissement du travail, amélioration des conditions de travail, cogestion, rémunération au mérite, expression, participation, trente-cinq heures et plus récemment « droit à la formation tout au long de la vie », la GRH se meurt. Un exemple ? Selon la revue *Personnel*, qui a enquêté auprès de ses adhérents de l'ANDCP (Association nationale des dirigeants et chefs de personnel), 84 % se disent intéressés par la gestion des compétences des plus de 50 ans, mais une quinzaine seulement d'entreprises ont engagé des actions parcellaires pour ce faire[3].

L'ambition de ce chapitre est donc de lui redonner un souffle de vie en changeant de sigle d'une part (ce qui correspond au vœu dont Hervé Sérieyx faisait part lors de son exposé à l'AFCI cité plus haut), et en la changeant d'affectation d'autre part. L'ingénierie des ressources humaines, ou **IRH**, devient donc désormais LA compétence managériale par excellence. Mais avant d'atteindre cette excellence, encore faut-il lui donner un contenu précis, composé de procédures faciles à appliquer et à évaluer par chaque responsable, utilisables par tous les managers au quotidien.

2. Hervé Sérieyx a publié tour à tour au cours de la décennie 1980 : *Les pilotes du troisième type* puis *L'entreprise du troisième type* au Seuil.

3. *Personnel*, Cahier *Gestion des âges*, mai 2006, n° 69.

C'est ce que nous avons voulu montrer, puis réaliser, au fil des chapitres et des tableaux de bord qui balisent cet ouvrage : la gestion des compétences devient alors l'affaire de tous, DRH et management réunis par la pratique d'une même ingénierie basée sur des tableaux de bord, vigiles de leur action. Les managers doivent y trouver des instruments d'observation, d'analyse et de perfectionnement de leur comportement managérial, utiles aussi à l'évaluation et à la progression de leurs collaborateurs à tout moment de leur carrière[4]. L'IRH doit aussi constituer le second volet de la fonction personnel, à côté du traitement légal du contrat de travail et de l'administration du personnel basée sur l'application du Code du travail.

Chaque manager pourra alors mettre en œuvre les actions nécessaires impératives pour conduire le changement demandé par tous les salariés : la prise en compte de leurs besoins fondamentaux. À cette condition, l'IRH pourra effectivement devenir plus qu'un sigle, en prenant en compte l'extraordinaire trésor de compétences possédé par chaque acteur de l'organisation, pour devenir une compétence unique dédiée à l'Ingénierie de la Richesse Humaine.

9.2 Au cœur du système motivationnel

Pour comprendre les impératifs actuels de l'IRH et la compétence majeure qu'elle représente pour le management, il est nécessaire de faire le point des connaissances actuelles concernant la motivation au travail, objectif majeur de l'IRH. Celle-ci fait depuis longtemps l'objet d'une interrogation lancinante de la part des responsables de tous les organismes :

« *Comment faire pour motiver le personnel* ? »

9.2.1 Tous motivés !

Nos propres recherches sur le terrain, enrichies par celles de nombreux auteurs qui ont essayé d'apporter des réponses théoriques ou expérimentales, nous conduisent à admettre que **l'homme et la femme en situation industrieuse sont naturellement motivés**. En outre, comme le signale Claude Lévy-Leboyer[5], si la fameuse pyramide

4. Ces tableaux de bord seront utilement complétés par les autres procédures de l'IRH détaillées par Sylvie Desqué et Alain Labruffe dans *Manager, le Kit Minute*, AFNOR, 2006.
5. Claude Lévy-Leboyer, *La motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1998.

d'Abraham Maslow a connu une grande faveur d'estime auprès des managers, elle ne correspond malheureusement pas à une quelconque réalité, dans la mesure où sa vertu opérationnelle reste à démontrer par des études scientifiques sur le terrain des organismes. Même son promoteur américain en a convenu dans ses travaux ultérieurs[6].

Point n'est donc besoin d'entreprendre une vaine quête du Graal pour « motiver » le personnel puisqu'il existe une répartition des motivations en six couples de moteurs et de freins sur lesquels il est possible d'agir par l'intermédiaire de la stimulation des quatre besoins fondamentaux. Cette organisation bipolaire (activation/inhibition) régit toute activité humaine de la même façon qu'il existe une dizaine de structures cérébrales pour rendre compte de notre affectivité et de nos émotions fondamentales, comme l'a montré Jean-Didier Vincent[7].

Il suffit donc de déclencher ce système motivationnel, en activant les moteurs et en abaissant les freins qui l'inhibent, quand une déficience de « motivation » est constatée : passivité, agressivité, fuite (absentéisme, maladie, conflit, sabotage, *turnover*). Cet impératif est d'autant plus catégorique à appliquer au moment où un récent sondage révèle qu'un quart des salariés français déclare avoir « très envie » d'aller travailler chaque matin, contrairement aux 60 % qui avouent s'y rendre sans grand enthousiasme[8]. **Or, ces derniers déclarent que ce sont les relations au management qui sont la source de cette insatisfaction.**

Le tableau 9.1 présenté ci-dessous doit donc servir de guide pour observer l'activation de ces six motivations au cours de la fonction exercée par chaque collaborateur. De façon pragmatique, la question devient alors la suivante :

« *Quelles actions doivent être proposées par le management pour que ces motivations puissent trouver à s'exercer, soit directement soit par une de leurs manifestations* ? »

Pour donner une piste de réponse en ce qui concerne la puissante motivation dénommée « pouvoir », elle peut être activée en attribuant des responsabilités à tout collaborateur. Il est cependant nécessaire de garder à l'esprit que ces responsabilités doivent se situer dans une fourchette compatible avec ce qu'attend le titulaire d'une fonction : trop – ou trop peu – de responsabilités freine ou anéantit l'autonomie et l'initiative. Cette remarque suffit à répondre à la question :

« Pourquoi Untel manque-t-il d'initiative (ou d'autonomie) ? »

6. Maslow Abraham H., *The Farther Reaches of Human Nature*, Penguin Books, 1978.
7. Vincent Jean-Didier, *Le Cœur des autres*, Plon, 2004.
8. Sondage CSA, ANACR, *La Tribune*, France Info réalisé en avril 2006.

Il convient donc d'évaluer les responsabilités supportées par le titulaire d'une fonction. Il est impératif d'utiliser le tableau de bord suivant (9.1) comme un guide permettant de stimuler, par des actions appropriées, les différentes motivations en jeu. Il faudra alors choisir des actions « motrices » adaptées, tout en désactivant les freins qui découlent de l'analyse de la situation proposée. Le manager gardera à l'esprit que les entretiens d'évaluation présentés au chapitre 7 de cet ouvrage sont des moments exceptionnellement fructueux pour déterminer cette économie des motivations avec chacun des collaborateurs, comme le présente le tableau suivant.

Tableau 9.1 Diagnostic du système motivationnel et des actions d'IRH

	Motivation	**Moteur**	**Frein**	**Exemples de stimuli positifs**	**Impact** de 1 (nul) à 4 (fort)
1	Pouvoir	Responsabilités Prestige Notoriété Possession	Soumission Absence de décision Non-participation	Projet innovant Titre et avantages associés	
2	Intérêt	Argent Gains Avantages	Trop/pas assez	Prime Augmentation de salaire	
3	Séduction	Relations sexy Charme	Isolement Dévalorisation Autocritique	Accueil du public Mixité des équipes	
4	Compétition	Objectifs Rivalité Dépassement de soi	Anomie Manque d'affirmation	Évaluation Défi Mode d'emploi Planning	
5	Oblativité	Aide Don de soi	Repli Égocentrisme	Formation Tutorat	
6	Vitalité	Création Énergie	Routine Dépression Activité réduite	Voyage Diversité des engagements Nouveauté	

Légende

Cotation

Le tableau 9.1 peut s'appliquer à un collaborateur comme à l'ensemble d'un service et s'actualiser au fil du temps en fonction des évaluations et des rééquilibrages effectués. Pour chaque paramètre, chaque collaborateur sera désigné par ses initiales, affectées d'un chiffre de 1 à 4 pour noter le degré d'efficacité obtenu.

Un tableau personnalisé peut aussi être réalisé en notant l'action appliquée pour chaque paramètre. Noter l'évolution de son efficacité au fil du temps ainsi que les réajustements opérés.

Au fil de ces rencontres, et grâce à l'analyse instantanée qui en découle, chaque ingrédient devra être choisi en réponse aux attentes de l'intéressé, puis soigneusement dosé. Ce dosage est particulièrement sensible pour l'attribution de responsabilités, et il conviendra d'en mesurer l'impact au fil du temps pour éventuellement rééquilibrer le dosage à la prochaine occasion. Ceux qui entretiennent leur piscine eux-mêmes comprendront la délicatesse de la manœuvre et les chimistes comme les cuisiniers avertis saisiront l'analogie.

9.2.2 L'économie des motivations

Dans ce tableau 9.1 se révèle une véritable économie des motivations qui mérite une élucidation.

- **Le pouvoir** peut aussi être satisfait par le prestige dévolu à quelqu'un ou par d'autres attributs comme l'information exclusive détenue, la décision, la direction d'une équipe ou d'un projet, l'organisation d'une activité.
- **L'intérêt** pris dans un travail est majoritairement attisé par l'argent qui le rémunère, ou par la variété du contenu, ou bien l'espoir de gains indirects ou à plus long terme.
- **La séduction** est satisfaite par un réseau relationnel agréable et la possibilité de travailler avec des personnes auxquelles la personne s'efforce de plaire par l'apparence, les idées ou le leadership ; à l'inverse, l'appartenance d'un jeune à un groupe de vieux barbons inhibe cette motivation.
- **La compétition** s'exerce dans un groupe qui a des objectifs bien définis, des défis à relever ou des rivalités exacerbées, tandis que le système se grippe quand celles-ci dépassent le seuil de la coopération. La solitude et le manque d'affirmation désactivent cette motivation.
- **L'oblativité** trouve à se déployer dans toutes les activités qui exigent un certain don de soi : soins, enseignement, recherche ou créativité. Ce sont autant d'activités où l'individualisme se manifeste aussi de façon concomitante car il s'agit d'être en tête, le meilleur. Cependant, son envers est plus souvent présent dans des fonctions qui exacerbent l'égoïsme, l'égocentrisme et l'individualisme.

– **La vitalité** est source de dynamisme quand l'activité permet une régénération continue, une remise en cause permanente ou un dépassement de soi. Elle trouve aussi à s'exercer dans toutes les occasions où nous croyons préférable de détruire l'autre ou d'anéantir un concurrent, réactivant ainsi les comportements traditionnellement lovés au cœur de notre système limbique, survivance du temps où nous étions des animaux sauvages luttant pour notre survie.

Ce dernier exemple montre qu'à travers la dualité de chaque motivation, celle-ci comporte, au plan comportemental comme au plan biologique, une face positive et un côté diabolique, comme l'a bien montré Jean-Didier Vincent[9]. Ces deux aspects concourent néanmoins à des résultats et à des performances acceptables, voire exigés par un organisme, même s'ils sont en marge de l'éthique et de la morale.

Le tableau 9.1 ci-dessus s'applique au fonctionnement d'une équipe comme à la performance d'un collaborateur. Le système fonctionne d'autant mieux que l'ensemble des ingrédients qui le composent sont à leur optimum : des moteurs activés d'une part et des freins desserrés d'autre part. Le blocage de l'action voulue, ou de la réalisation de l'objectif assigné, découle de l'insuffisance de l'excitation de l'un des moteurs, ou bien de la trop grande pression exercée par un frein. L'analyse de ce système motivationnel, en concertation avec l'intéressé et en référence à ce tableau, conduit à mieux jauger la pertinence des éléments du système et leur dosage afin d'affiner les mesures correctives. Cette analyse peut se faire lors d'entretiens de régulation ou à l'occasion de l'entretien professionnel.

9.3 Stimuler les besoins fondamentaux

Nous venons de constater que la motivation est régie par un système bipolaire. Elle peut être définie comme l'énergie motrice à la source de toutes nos actions. La motivation est par ailleurs largement indicible, dans la mesure où peu de personnes admettent réaliser une action pour exercer un pouvoir sur autrui ou par appât du gain, encore moins dans l'espoir d'avoir des rapports sexuels avec un partenaire appartenant à leur groupe de travail[10] ou même encore pour détruire un concurrent ou un collègue.

9. Vincent Jean-Didier, *La Chair et le diable*, Odile Jacob, 2000.

10. C'est pourtant l'un des principaux endroits où les couples se forment de façon légale ou informelle.

Or, les exemples abondent où il est possible d'entrevoir la réalité de ces motivations à l'œuvre. Ainsi, l'affaire Clearstream a pu révéler des comportements dans lesquels l'argent et la haine apparaissent au grand jour. Il est possible d'imaginer que l'appât du gain a constitué une motivation puissante pour Noël Forgeard, débarqué de la direction d'EADS après avoir tissé le tapis dans lequel il s'est pris les pieds.

Loïc Le Floch-Prigent, PDG de Elf, avait connu la même avanie quelques années auparavant. Dans la sphère politique, chacun pourra exercer ses talents d'observateur avec la *Commedia dell'arte* de la prochaine course à la présidentielle (2007) et des suivantes. Si la motivation reste le plus souvent cachée et indicible, le besoin (psychologique) peut alors être défini comme une manifestation tangible du système motivationnel, admis socialement, et déterminant de façon plus explicite nos actions.

Nous avons vu dans le premier chapitre de cet ouvrage que quatre besoins fondamentaux demandent à être stimulés pour libérer l'énergie positive des motivations : progression, information, reconnaissance et expression. Retenons, à l'usage des managers qui s'intéressent à développer la richesse humaine qui les entoure, un aphorisme facile à retenir et aisé à appliquer dans chaque situation relationnelle :

« Stimulez le pire[11] *pour avoir le meilleur des hommes et femmes qui travaillent avec vous. »*

L'excitation de ces besoins déclenche la motivation[12]. En conséquence, toute action manageriale utilisant une procédure d'IRH se décline ainsi :

a) Faites exprimer chacun des membres d'une équipe de travail (individuellement de préférence) pour donner ses idées ou son avis sur un problème ou un projet. De même que tout mouvement consomme de l'énergie, vous récolterez probablement des contestations, des objections, voire des idées apparemment farfelues.

Or, si vous arrivez à réprimer la réplique cinglante qui sort d'habitude de vos lèvres (« *Ah ! C'est amusant ça comme idée ! Ça ne m'étonne pas de vous Duval, mais je vous croyais plus intelligent !* »), et si – en outre – vous réussissez à encourager, à la place de la réprobation qui vous vient à l'esprit (« *Mais où va-t-on comme ça ?* ») ce flot, en acceptant des idées qui ne vous plaisent guère, alors vous parviendrez à stimuler puissamment le système motivationnel dans son intégralité.

11. P.I.R.E. : acronyme pour progression, information, reconnaissance et expression.

12. Pour plus de détails, voir Labruffe Alain, *Management des compétences*, AFNOR, 2005 et socratemanagement.fr

Ceci compris et réalisé, vous constaterez des résultats surprenants en termes d'implication, de performances, de résultats et de satisfaction. Inutile de taper sur l'épaule de vos collaborateurs : ils peuvent être contents sans cette preuve de gratitude !

b) Informez vos subordonnés en évacuant cette tendance à retenir les données que vous détenez comme si elles constituaient l'unique preuve de votre pouvoir. Sortez de cette stratégie rétive du secret pour donner l'information dont chacun de vos collaborateurs a besoin.

Vous pouvez aussi les réunir pour obtenir leur avis puis leur assentiment et préciser des points utiles. Doublez cette information par des documents et répétez-la à l'occasion d'entretiens ou de réunions auxquels vous participez ou que vous animez.

Ainsi aurez-vous appliqué avec rigueur le théorème de base de l'information : I = 2 x 3. L'information, pour être captée, comprise et retenue durablement, doit être diffusée de façon ternaire et bimodale. L'information, pour être perçue et acceptée, doit s'appuyer sur un processus de communication interpersonnelle facilitant la redondance. Elle doit aussi être doublée par plusieurs modes de transmission (écrit, oral, poste, internet).

c) Reconnaissez l'unicité de chacun par un mot d'encouragement à chaque occasion de rencontre, de remise d'un dossier ou d'un travail. Nommez chaque collaborateur par son nom et ne vous permettez pas de le tutoyer s'il ne peut en faire autant à votre égard. Valorisez chaque action qui le mérite et traitez vos collaborateurs en ayant fait un effort préalable pour connaître leurs ABC à l'instant T (attentes psychologiques, besoins particuliers, contraintes spécifiques, c'est-à-dire leur dictionnaire personnel qui s'égrène de A à Z, comme zeste de fantaisie).

Vous devez aussi être à l'affût des gestes intempestifs (vus dans le chapitre précédent, notamment), des signes particuliers qui manifestent leur identité et leur existence. Ils constituent autant de caractéristiques qui leur permettent de s'identifier comme des êtres uniques. Vous économiserez ainsi, au moment de fêter leurs vingt ans de maison, un stylo ou un briquet en or, et vous éviterez le coût d'un pot lors de leur anniversaire ou de leur départ à la retraite. Quoique… Ces manifestations peuvent constituer des signes de reconnaissance supplémentaires aux marques quotidiennes (un bravo emphatique, un merci empathique, un sourire sympathique) que vous distillerez avec autant de prodigalité que de subtilité.

d) Favorisez la progression de chacun de vos collaborateurs. La nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie[13] vous y incite d'ailleurs puissamment. L'entretien professionnel est désormais rendu obligatoire dans le cadre de nombreux accords de branche pour aider le développement personnel de chaque salarié grâce à un projet dont le manager devient le grand ordonnateur, *via* un plan d'action élaboré en concertation au cours de l'entretien professionnel. Or ce besoin de progression a besoin d'être constamment encouragé. Dès lors, il devient un puissant ressort de la motivation. Chacun tient à faire mieux aujourd'hui qu'hier, et demain encore mieux qu'aujourd'hui.

Ces quatre besoins fondamentaux – au plan psychologique – justifient pour chacun de nous notre existence en tant qu'être social, appartenant à une communauté et dont la stimulation se fait par le truchement de la communication établie entre les personnes d'une même communauté de travail. Ces besoins doivent être stimulés au quotidien par ceux qui sont en charge d'obtenir des performances et des résultats de la part d'une équipe de travail.

La stimulation de ces besoins fondamentaux répond à une procédure dont l'évaluation peut être opérée à l'aide d'un tableau de bord spécifique. Il peut donc être constitué à cet effet en se demandant : dans telle situation, comment ai-je **simultanément** stimulé les quatre besoins fondamentaux de chacun de mes collaborateurs ? De même, l'organisme doit s'interroger pour savoir, au cours d'une période – ou dans une situation donnée –, comment chaque salarié a pu s'exprimer, a été informé, a été reconnu et encouragé, et quelles opportunités lui ont été fournies de progresser. Toute action à destination d'un collaborateur peut être consignée en vérifiant que chaque besoin a bien été stimulé. Elle s'impose dans le cas où le système motivationnel paraît bloqué : absentéisme, conflit, passivité, retards, négligence, nonchalance, fatigabilité.

Dans le tableau 9.2 ci-dessous, nous avons pris comme exemple, parmi les autres situations au cours desquelles un manager se retrouve en face à face avec un de ses collaborateurs, le cas de l'entretien professionnel. À supposer que les initiales YL correspondent aux prénom et nom de la secrétaire, le signe + dans la case correspondante indiquera quel type de stimulation lui a été accordé ou, à l'inverse, un YL – indiquera un oubli lors de la rencontre ainsi évaluée. En fonction des situations

13. Loi du 4 mai 2004, voir les détails de la loi et de la procédure d'entretien dans Labruffe Alain, *L'entretien professionnel*, AFNOR, 2005 et les accords de branche dans www.droitdelaformation.com

de travail, chaque collaborateur pourra faire l'objet d'une analyse *a posteriori* de la relation engagée afin de rectifier le tir lors de la prochaine séquence relationnelle.

Utopie, penseront certains ? Voyons donc comment peut être conçu un tableau d'indicateurs plus global pour rendre compte de l'ingénierie des ressources humaines mises en œuvre par le management.

Le tableau 9.2 prend en compte l'ensemble des situations de rencontre, entretiens et réunions, avec un collaborateur, de son entrée en fonction (entretien d'accueil) à son départ à la retraite. Il peut faire partie du dossier personnel que le manager constitue pour mieux prendre en charge chacun de ses collaborateurs et servir de référence à la question mille fois posée : « *L'ai-je bien motivé ?* »

Une vingtaine de situations sont ainsi recensées et certains managers pourront rajouter bien d'autres situations en fonction de la réalité du terrain. Ils seront tout particulièrement attentifs aux fameux entretiens de dialogue difficile, au cours duquel il s'agit d'analyser une défaillance et de mettre en œuvre un plan d'action et un engagement du collaborateur, afin que la défaillance ne se reproduise pas.

Notons que, moyennant adaptation, le tableau 9.2 peut aussi servir de tableau de bord synthétique pour analyser l'état de la stimulation des besoins fondamentaux pour l'ensemble d'une équipe. Il suffit d'indiquer dans chaque situation recensée les initiales de chaque collaborateur affecté du signe + ou –.

Tableau 9.2 Suivi hebdomadaire individuel des quatre besoins fondamentaux

Besoins fondamentaux				
Situations propices à la stimulation des besoins	**Expression**	**Information**	**Reconnaissance**	**Progression**
1. Entretien de recrutement				
2. Entretien d'accueil				
3. Entretien professionnel	YL +	YL –	YL –	YL –
4. Entretien de régulation				
5. Entretien de retour de formation				
6. Réunion de management				
7. Entretien de coaching				
8. Réunion de projet				

Tableau 9.2 Suivi hebdomadaire individuel des quatre besoins fondamentaux (suite)

Besoins fondamentaux				
Situations propices à la stimulation des besoins	**Expression**	**Information**	**Reconnaissance**	**Progression**
9. Entretien de promotion				
10. Réunion de travail				
11. Entretien de délégation				
12. Entretien d'évaluation des compétences				
13. Entretien de description de fonction				
14. Entretien de négociation				
15. Réunion de négociation				
16. Rencontres impromptues				
17. Réunion de formation				
18. Entretien préparatoire au départ à la retraite				
19. Entretien d'analyse de défaillance				
20. Entretien de départ				
21. Autres occasions				

Légende

Une vingtaine de situations sont listées. À l'occasion de la rencontre avec un de vos collaborateurs qui s'inscrit dans cette liste, vous pouvez, lors de la préparation de la rencontre, noter (x) le ou les besoins que vous devez stimuler et, après la rencontre, vérifier et noter (xx) que vous avez bien agi ainsi.

Vous pouvez aussi tester votre action après un entretien difficile pour repérer le besoin insuffisamment sollicité. Dans tous les cas, et vis-à-vis des collaborateurs en difficulté ou lors des entretiens difficiles, passez en revue chacun de ces quatre besoins pour vérifier leur stimulation adéquate. Faire parler, donner de l'information, encourager et construire un objectif de progrès constituent l'armature de ces besoins pour le déroulement harmonieux et efficace de chaque rencontre.

9.4 Évaluer la satisfaction

Cette évaluation conduit à vérifier à quel niveau les besoins fondamentaux sont stimulés. Elle constitue un indicateur essentiel portant à la fois sur le moral d'une équipe et sur l'activation des motivations qui déterminent la performance globale, via les performances individuelles. La satisfaction peut être évaluée à partir de deux séries d'indicateurs, individuels et sociaux. Nous présentons un tableau mixte présentant des indicateurs directement observables.

Dans le cadre de l'évaluation continue opérée par le management, l'évaluation des compétences constitue le volet objectif de l'adaptation à une fonction et de l'atteinte des objectifs assignés. Or, l'évaluation comporte un autre volet qui répond à la question souvent posée :

« *Comment faire pour évaluer le moral d'une équipe ?* »

La réponse à cette question pourrait se révéler évanescente si elle n'était sous-tendue par des critères objectifs repérables. Nous avons donc conçu, pour parvenir à ce résultat, une grille d'analyse dans laquelle les critères pris en compte sont hiérarchisés de façon croissante et cotés de 0 à 5 en fonction du risque d'insatisfaction ou de désadaptation qu'ils recèlent. C'est le résultat pratique d'une étude préalable sur un ensemble de dossiers de différents personnels.

Nous en présentons, dans le tableau 9.3 ci-dessous, une version opérationnelle pour la plupart des fonctions, sachant que d'autres critères peuvent être rajoutés pour des fonctions postées en 3x8, comme c'est le cas dans les industries à feu continu ou dans le secteur hospitalier. Des critères spécifiques peuvent compléter la liste, notamment l'âge, la profession du conjoint, la formation de base, l'expérience préalable en travail posté, le type d'habitat, les enfants à charge et leur âge, le sommeil et l'endormissement, l'appétit.

Dans tous les cas, cette grille doit être adaptée à son objet et validée par l'expérience. Elle doit être tenue comme un tableau de bord du management dont les informations doivent rester ultra-confidentielles.

Tableau 9.3 Indicateurs directs de satisfaction

Service	**Date**
Chef de service	

	Critère	**0**	**1**	**3**	**5**	**A**	**B**	**C**	**N**
1	**Promotion**	Reçue depuis 1 an	Reçue 2 ans auparavant	Vieille de 3 ans	Rien depuis + 3 ans				
2	**Intérêt au poste**	Élevée	Moyenne	Faible	Nulle				
3	**Entente équipe**	Forte	Satisfaisant	Médiocre	Incidents répétés				
4	**Formation**	En cours	Rien depuis 1 an	Rien depuis 3 ans	Rien depuis l'école				
5	**Candidature à autre poste**	Exclue	Non actuelle	Envisagée	Demandée				
6	**Retards**	Néant	1	Rares	Répétés				
7	**Absences**	Néant	1	2 à 5/an	+5/an				
8	**Accidents trajets**	Néant	Évités	1	Plusieurs				
9	**Accidents travail**	Néant	Évités	1	Répétés				
10	**Discipline de vie au travail**	Stricte	Accrocs	Irrégulière	Anomique				
11	**Loisirs**	Satisfait	Ça va	Pas faciles	Impossible				
12	**Satisfaction globale**	Totale	Bonne	Moyenne	Médiocre				
	Score global	**0**	**12**	**36**	**60**				
Score effectif									

Légende

Les colonnes ABC… N, identifient chacun des collaborateurs du service considéré.

Le score global permet des comparaisons et son évolution indique des actions à entreprendre.

Les informations sont obtenues soit à partir de l'entretien annuel d'appréciation, soit à partir des informations récoltées au cours des rencontres quotidiennes. Dans ce cas, l'émergence d'un incident critique, se traduisant par une note à 5 pour un critère, doit inciter le management à avoir un « entretien de régulation » pour faire le point et aider le collaborateur à élaborer un plan d'action correcteur.

Régulièrement tenu à jour par le manager, ce tableau constitue un véritable baromètre du climat social de l'équipe et de l'équilibre psychologique de chacun des collaborateurs. Il constitue un des indicateurs objectifs d'un domaine de compétence que nous avons dénommé « relation de soutien ».

9.5 Actions du management pour motiver

Comme nous l'avons indiqué, chacun est normalement motivé, mais cette motivation ne se déclenche que si le management utilise la bonne clé. Celle-ci est actionnée quand il fait exprimer, quand il informe suffisamment, quand il reconnaît et valorise, quand il permet la progression de chaque collaborateur. Cette clé doit être actionnée de façon permanente pour être efficace : les besoins psychologiques, comme les besoins naturels (faim, soif, sommeil, etc.), sont des constantes vitales dont les composantes se renouvellent de façon cyclique.

Concrètement, chaque jour, le manager peut accorder un encouragement à chacun de ses collaborateurs pour une activité en cours, le solliciter pour obtenir son avis, s'informer de l'avancement de sa mission, l'écouter pour pouvoir donner des conseils utiles. Il peut aussi laisser sa porte ouverte pour que chacun puisse venir s'entretenir avec lui. Il doit aussi s'efforcer d'appliquer une règle impérative de communication interpersonnelle en ménageant deux temps distincts dans toute rencontre : une première phase d'écoute sollicitant et encourageant l'expression d'autrui. Ensuite, après s'être efforcé de comprendre et de valider ce qui a été dit, il doit poursuivre par une phase d'analyse et de construction d'un plan d'action qui aide autrui à progresser dans son activité.

Tableau 9.4 Actions principales du management pour motiver

	Direction	Responsables de service
1	Fixer des objectifs en concertation.	Idem avec leurs collaborateurs.
2	Réunir les chefs de service mensuellement.	Réunir l'équipe une fois par semaine.
3	Rencontre chaque chef de service hebdomadairement.	Faire des points rapides d'activité chaque matin.
4	Visiter les services régulièrement.	Rendre visite à chaque membre de l'équipe chaque semaine.
5	Transmettre les informations stratégiques aux chefs de service.	Organiser des réunions spécifiques pour les informations stratégiques.
6	Superviser la circulation de l'information.	Faire le point par entretien avec chacun mensuellement.
7	Organiser une réunion d'information annuelle avec tous les salariés.	Rencontrer chacun au fur et à mesure de l'avancement de son activité.
8	Favoriser la formation et le faire savoir en appliquant la loi du 4 mai 2004.	Idem plus plan d'action (DIF).
9	Favoriser l'amélioration des conditions de travail.	Veiller à l'amélioration des conditions de travail et mettre au point des indicateurs.
10	Montrer l'exemple du dialogue à toute occasion.	Idem lors des entretiens et réunions ainsi qu'à l'occasion des rencontres quotidiennes.
11	Réaliser les entretiens professionnels et s'y perfectionner.	Idem avec une attention particulière aux plus de 50 ans
12	Engager des actions de développement personnel et de coaching.	Idem avec une priorité pour les seniors

Légende

Colorer en **rouge** ce que vous ne faites pas, en **vert** ce qui est réalisé, en **orange** ce qui est en cours et en **jaune** ce que vous comptez débuter.

10

Tableaux de compétences et IRH pour le management

Bien des arguments et des faits montrent l'actualité des pratiques tayloriennes ou autoritaires, et seules d'amples transformations politiques ou sociales sont susceptibles de les faire régresser.
Bernard Gazier, *Les stratégies des ressources humaines*

10.1 Identifier les pratiques d'IRH

La compétence du management résulte de ses connaissances et de ses pratiques concernant la mise en œuvre de l'ingénierie des ressources humaines (IRH) alors que la gestion des ressources humaines (GRH) est dévolue au service spécialisé et concerne les pratiques liées au Code du travail s'appliquant au personnel. Les chapitres précédents ont proposé l'élucidation des principales procédures d'IRH axée sur la gestion des compétences : méthodologie des compétences, recrutement, entretien professionnel, communication et motivation, à travers un

certain nombre de tableaux de bord visant l'excellence du management relationnel. Dans ce chapitre, nous proposons une vue d'ensemble de l'IRH utilisant les tableaux de bord des compétences managériales. Elles doivent constituer la base d'un renouvellement des pratiques habituelles de management grâce à l'arrivée des jeunes cadres qui sont appelés à remplacer le tiers des managers qui va partir à la retraite dans les cinq prochaines années[1].

Nous avons choisi, en relation avec les compétences précédemment exposées, une vingtaine d'attributions principales de l'IRH qui traduisent une conception élaborée (cotée de A à D sur une échelle croissante en 4 degrés qui sert d'étalon dans toutes les évaluations des tableaux de bord présentés dans cet ouvrage), associée à une pratique réfléchie, pérenne et relationnelle de la fonction.

Repérez, pour chacun de ces indicateurs en fonction des actions principales qui la caractérisent au degré optimal D, quel est le degré d'excellence de votre pratique manageriale (M) ou celle de votre organisme (O) :

A : identifie de belles paroles mais une réalisation inexistante ;

B : identifie une réalisation partielle ou ponctuelle ;

C : identifie une réalisation qui mériterait d'être précisée ;

D : identifie une réalisation optimale (que vous pratiquez déjà ou que vous souhaitez pratiquer).

Tableau 10.1 Diagnostic des pratiques d'IRH

Réalisation des actions d'IRH Par le management (M) Par l'organisme (O)		Degré pratiqué			
		A	B	C	D
1*	Méthode de communication interpersonnelle				
2*	Description des fonctions				
3*	Évaluation des compétences				
4*	Recrutement et choix des collaborateurs				
5**	Accueil des nouveaux y compris intérimaires, stagiaires				
6*	Tutorat et formation initiale des nouveaux collaborateurs				

1. Selon l'INSEE, le renouvellement porte sur plus de 600000 salariés par an.

Tableau 10.1 Diagnostic des pratiques d'IRH (suite)

Réalisation des actions d'IRH Par le management (M) Par l'organisme (O)		**Degré pratiqué**			
		A	**B**	**C**	**D**
7*	Formation continue et information sur le DIF				
8*	Stimulation du P.I.R.E.				
9**	Organisation et conduite de réunions				
10**	Procédure de délégation et de contrôle				
11*	Motivation et implication des collaborateurs				
12*	Encouragement et évaluation de la satisfaction				
13**	Organisation et planification du temps de travail				
14**	Réflexion stratégique du management				
15*	Perfectionnement personnel du management				
16**	Évaluation de la satisfaction et traitement de l'insatisfaction				
17*	Concertation et définition des objectifs				
18*	Gestion prévisionnelle des compétences				
19**	Prise en compte des plus de 50 ans				
20**	Démarche de qualité globale et Agenda 21				
INDICE TOTAL D'IRH sur 100 = Moyenne N/20 sur 5 =					

Légende

* indique une action traitée dans cet ouvrage.

** indique une action abordée ici et détaillée dans d'autres ouvrages de l'auteur.

Cotation : A = 0 ; B = 1 ; C = 3 ; D = 5

Au-delà de 70 : vous êtes vraiment un excellent manager ;

Entre 50 et 70 ; vous faites un effort pour gérer les compétences ;

Entre 30 et 50 : vous avez encore du chemin pour progresser vers l'excellence ;

Moins de 30 : une formation à la gestion des compétences s'impose.

Pour progresser, surlignez chaque proposition de ce tableau :

- en **vert** ce que vous pratiquez ;
- en **rouge** ce que vous négligez ;
- en **orange** ce que vous essayez ;
- en **jaune** votre plan d'action pour la prochaine semaine.

Chacun de ces indicateurs se traduit par un ensemble d'actions élaborées dont certaines sont l'apanage quasi exclusif de la fonction personnel (rémunération, partenariat social, par exemple : nous les avons exclues du tableau ci-dessus), alors que la plupart des indicateurs de ce tableau sont du ressort conjoint du management et de la fonction RH. Certaines actions d'IRH sont dévolues au seul management (tutorat, participation aux décisions, information, appréciation ou réunions, en particulier).

Encadrement technique et management relationnel de la richesse humaine doivent être conçus et mis en œuvre de façon complémentaire et indissociable : l'atteinte des objectifs et les performances de l'organisme dépendent de cette pratique quotidienne mise en œuvre par le management et de l'aiguillon produit par la fonction personnel.

10.2 Définir les pratiques essentielles d'IRH

Ces définitions reprennent et précisent les procédures essentielles qui composent les pratiques indiquées dans le tableau 10.1. Chaque proposition se réfère au manager qui peut indiquer son degré de pratique de A (faible) à D (élaborée) dans le tableau 10.2.

Repérez pour chacun de ces indicateurs, en fonction des actions principales qui les caractérisent au degré optimal D, quelle est votre pratique manageriale :

A : identifie de belles paroles mais une réalisation inexistante ;

B : identifie une réalisation partielle ou ponctuelle ;

C : identifie une réalisation qui mériterait d'être précisée ;

D : identifie une réalisation optimale (que vous pratiquez déjà ou que vous souhaitez pratiquer).

Tableau 10.2 Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH

Actions d'IRH du management	A	B	C	D
1 – Communication interpersonnelle (5 items) :				
11 – Possède et diffuse une méthode de dialogue qu'il démontre dans son action quotidienne.				
12 – Perfectionne régulièrement sa communication et son comportement.				
13 – Organise et anime une réunion de mise au point matinale ainsi qu'une réunion hebdomadaire de management avec son équipe.				
14 – Pratique des entretiens réguliers avec tous ses collaborateurs.				
15 – Pratique la politique de la porte ouverte.				

Tableau 10.2 Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH (suite)

Actions d'IRH du management	A	B	C	D
2 – Évaluation des compétences :				
21 – Utilise un référentiel de compétences et le met à jour grâce à des groupes de travail et/ou lors des entretiens annuels.				
22 – Établit une carte de compétences pour chacun de ses collaborateurs.				
23 – Établit une carte de compétences pour son service.				
24 – Évalue et consigne les écarts de compétences entre les requis pour une fonction et les acquis pour le titulaire.				
25 – Aide ses collaborateurs à construire leur passeport formation.				
3 – Description de fonctions :				
31 – Utilise une méthode de description et un référentiel de compétences actualisé grâce à des groupes de travail et/ou aux entretiens annuels, en tenant compte des évolutions.				
32 – Évalue les évolutions prévisibles à 3 ou 5 ans				
33 – Met à jour la description à l'occasion des entretiens professionnels.				
34 – Utilise l'infogramme pour analyser et traiter les problèmes de communication du service.				
35 – Recourt à la description à toute occasion de gestion du personnel : embauche, accueil, promotion.				
4 – Recrutement et choix du personnel (3 items) :				
41 – Élabore une procédure pour tous les salariés avec entretiens, guide, compte rendu et spécialiste interne ou externe en appui, et consacre une à deux heures d'entretien par candidat.				
42 – Un collège est constitué pour recevoir chaque candidat et comparer les candidats entre eux à partir de supports partagés.				
43 – Chaque fonction à pourvoir fait l'objet d'une prévision et d'un planning de recrutement allant de 4 à 12 mois selon les fonctions.				
5 – Accueil des personnels dont intérimaires et stagiaires :				
51 – Est établie une procédure élaborée pour tous : badge, fournitures personnelles, livret, pot de bienvenue, entretien approfondi, séminaire, parrainage, visite des locaux, remise d'une documentation spécifique et de la description de fonction.				
52 – Détermine un plan de formation lors de l'entretien d'accueil.				

Tableau 10.2 Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH (suite)

Actions d'IRH du management	A	B	C	D
6 – Tutorat et formation initiale des nouveaux salariés :				
– Un plan d'insertion est associé à des actions de formation, en fonction des écarts constatés et des demandes formulées par le nouvel embauché lors de l'entretien d'accueil.				
7 – Formation continue des collaborateurs et information sur le DIF[2] :				
71 – Elle est déterminée chaque année par un entretien annuel approfondi qui, en fonction des nouvelles compétences requises ou des écarts constatés, permet de décider en commun un plan annuel de formation.				
72 – Chaque retour de formation fait l'objet d'un bilan et d'un plan d'application concret dont la progression est régulièrement évaluée à l'aide du référentiel de compétences.				
73 – Un memento du DIF a été réalisé et remis à chaque collaborateur lors de l'entretien annuel.				
8 – Stimulation du P.I.R.E. (besoins fondamentaux) :				
81 – Toutes les situations (*cf.* tableau 9.2, chapitre 9) sont propices pour faire s'exprimer chacun et l'écouter afin de tirer le meilleur profit de cette expression qui apporte des éléments constructifs sur l'amélioration du travail de chacun et du service.				
82 – Les situations de réunions et d'entretiens, voire les rencontres impromptues, permettent d'exercer les compétences d'écoute active favorisant l'expression.				
83 – Des séances de *brainstorming* sont organisées en guise d'étude préalable à un nouveau problème, au lancement d'un projet, ou pour recueillir des avis sur une question nouvelle ou difficile.				
84 – Des tableaux de bord concernant la stimulation des besoins et les motivations des salariés sont utilisés (tableaux 9.1 et 9.2 du chapitre 9).				

2. La nouvelle loi sur la formation de mai 2004 insiste sur la mission d'information sur le Droit individuel de formation (DIF) que le personnel d'encadrement doit dédier à chacun de ses collaborateurs.

Tableau 10.2 Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH (suite)

Actions d'IRH du management	**A**	**B**	**C**	**D**
9 – Appréciation des collaborateurs :				
91 – Chacun a été formé à la procédure formalisée d'évaluation et prépare le dossier de l'entretien professionnel pour le rendre fructueux, même si plusieurs heures doivent y être consacrées.				
92 – Le plan d'action utile à l'organisme, ainsi que le projet personnel, sont décidés en concertation entre le management et chacun des collaborateurs.				
93 – Chaque rencontre est aussi une occasion de faire un point complet et de réfléchir avec un collaborateur sur son activité.				
94 – Un suivi est planifié pour faire régulièrement le point de la réalisation des objectifs.				
95 – Les retours de formation sont aussi l'occasion d'évaluer les acquis et d'identifier des indicateurs de progression et de transfert des connaissances au cours du travail quotidien.				
10 – Organisation et conduite des réunions :				
10.1 – Chacun ayant été formé, chacun a la charge tournante de l'animation et de la préparation comme du secrétariat, le cadre formel est parfaitement respecté et les résultats s'avèrent satisfaisants pour tous.				
10.2 – Des documents de préparation sont envoyés à l'avance, et le compte rendu à l'issue de chaque réunion.				
10.3 – Les réunions imprévues sont exceptionnelles.				
11 – Procédure de délégation et contrôle (3 items) :				
Elle est précédée par : – une i**nformation** adaptée, voire une formation qui prend du temps ; – une **anticipation** et une estimation du temps de réalisation des tâches à déléguer, Elle est suivie par un **contrôle** pédagogique régulier et devient alors un moyen de progression et de faire prendre des responsabilités.				
12 – Motivation et implication des collaborateurs :				
12.1 – La connaissance de chacun, associée à la prise en compte des quatre besoins fondamentaux manifestée par des entretiens réguliers et des encouragements réguliers, permet de maintenir la motivation.				
12.2 – Anniversaires et fêtes, outre les pauses café, maintiennent la convivialité.				

Tableau 10.2 Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH (suite)

Actions d'IRH du management	A	B	C	D
13 – Réflexion stratégique de l'encadrement (7 items) :				
13.1 – Un séminaire résidentiel annuel est organisé entre tous les cadres et la direction pour : – réfléchir sur la situation ; – homogénéiser le discours ; – bénéficier d'une formation particulière ; – déterminer des axes stratégiques pour l'année à venir.				
13.2 – La réflexion se poursuit par : – les réunions hebdomadaires, les discussions avec le personnel ; – des lectures professionnelles ; – un coach quelques heures par an pour aider à fortifier l'analyse stratégique et la visée anticipatrice.				
14 – Organisation et planification du temps de travail :				
14.1 – L'organisation du travail de chacun a été mise à plat, par petites équipes, et a conduit à répartir le travail en fonction des impératifs du service et des souhaits des personnels.				
14.2 – Les présences et absences de chaque équipier sont affichées dans chaque bureau et atelier à la vue de tous afin de trouver facilement l'interlocuteur recherché et faciliter les circuits d'information et l'efficacité du réseau relationnel.				
15 – Perfectionnement personnel du management :				
15.1 – Fait l'objet d'une nécessité absolue de progression et de mise à jour permanente.				
15.2 – Elle implique une planification, décidée lors de l'entretien professionnel avec la direction, un fort investissement personnel à la fois sur le plan technique et sur le plan relationnel.				
16 – Évaluation de la satisfaction et traitement de l'insatisfaction :				
16.1 – Toutes les relations formelles et informelles sont des occasions de connaître l'état de chacun et de renforcer le moral.				
16.2 – Les insatisfactions détectées à ces occasions peuvent faire l'objet d'entretiens où l'appui et l'écoute active sont de précieuses compétences du management relationnel.				
16.3 – Un tableau de bord spécifique peut être élaboré et tenu régulièrement à jour.				

Tableau 10.2 Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH (suite)

Actions d'IRH du management	**A**	**B**	**C**	**D**
17 – Concertation et définition des objectifs :				
17.1 – Les objectifs définis en commun permettent d'harmoniser le planning de chacun au sein du service, centralisé par un bureau des méthodes.				
17.2 – Chacun affiche son planning dans son bureau, en évidence, pour que tout le monde sache qui fait quoi, et où il en est de ses objectifs à tout moment.				
17.3 – Des points réguliers permettent d'ajuster les objectifs et de répartir du personnel en fonction des besoins.				
18 – Gestion prévisionnelle des compétences et promotion des personnels :				
18.1 – Elle s'établit chaque année en concertation, en fonction des résultats de l'année écoulée et du plan d'action déterminé par l'entretien annuel d'appréciation.				
18.2 – Le manager doit défendre ceux qui souhaitent évoluer auprès de la direction.				
18.3 – La formation permanente permet de diversifier les compétences nécessaires dans le cadre d'une démarche qualité, tout en atteignant – dans chacun de ces domaines de compétences – un niveau de spécialisation qui permet plus de souplesse dans la composition des équipes, et plus de satisfaction du personnel appelé à diversifier ses tâches.				
18.4 – Nombre de compétences peuvent être transmises en interne grâce à un recensement des ressources de compétences et une formation de formateurs.				
18.5 – L'entretien professionnel est conçu comme un moyen d'actualiser les cartes de compétences (personne : service) et de centraliser les données au service GRH				
19 – Prise en compte des plus de 50 ans (7 items) :				
19.1 – Capitale pour la survie de nombre d'organismes, cette prise en compte comporte : – un audit des compétences dès le cap des 50 ans, – l'élaboration d'un plan d'action pour le transfert de leurs compétences, – l'utilisation des compétences qui peuvent être mises au service de la collectivité, ou mises à profit dans les projets auxquels ils peuvent participer, afin de stimuler leur motivation et de transmettre aux nouveaux leur expérience et leur savoir-faire.				
19.2 – Les seniors peuvent utilement servir leur organisme dans des missions de : – tuteurs auprès des nouveaux, notamment les contrats de professionnalisation et formateurs pour transférer les compétences qu'ils ont éprouvées au fil du temps ; – conduire des projets qui demandent de l'entregent et une bonne connaissance de l'organisme.				

Tableau 10.2 Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH (suite)

Actions d'IRH du management	A	B	C	D
19 – Prise en compte des plus de 50 ans (7 items) :				
19.3 – Les cartes de compétences constituent des tableaux de bord pouvant être utilisés pour l'affectation des seniors et préretraités dans ces missions particulières.				
19.4 – Un plan de recrutement des plus de cinquante ans est mis en place pour suppléer des départs à la retraite.				
20 – Démarche globale qualité de 5° génération[3] (5 items) :				
20.1 – Une démarche globale a été entreprise dont il faut savoir qu'elle met cinq ans à s'implanter.				
20.2 – Ensuite, il faut la volonté constante et l'implication de chaque manager pour porter ses fruits, en manifestant sa volonté de formaliser des procédures par une concertation constante.				
20.3 – À l'issue de cette revue des actions d'IRH, le lecteur est en mesure d'évaluer son niveau de compétence en management relationnel dont l'ensemble, intégré dans une pratique globale, constitue le TQM (*Total Quality Management* ou Management global de la qualité).				
20.4 – Le TQC (totale qualité et communication) de 5° génération permet d'envisager les répercussions de la réalisation du produit ou du service dans le temps et dans l'espace.				
20.5 – Il applique dans l'action quotidienne les préconisations de l'Agenda 21.				
Votre score d'IRH sur 300 =				

Légende

Rappel de la cotation : A vaut 1 point, B = 2, C = 3 ; D = 4

Ce tableau comporte 75 items et la cotation s'établit sur un total possible de 300 points.

Si vous comptez plus de 250 points, l'excellence de votre management doit être reconnue par tous vos collaborateurs ;

Entre 200 et 249 points, vous êtes sur la pente ascendante à l'assaut de l'excellence ;

Entre 151 et 199 points, la pente est encore rude ;

En dessous de 150 points, vos collaborateurs attendent encore beaucoup de vous !

Pour progresser, surlignez chaque proposition de ce tableau :

- en **vert** ce que vous pratiquez ;
- en **rouge** ce que vous négligez ;
- en **orange** ce que vous essayez ;
- en **jaune** votre plan d'action pour la prochaine semaine.

3. Nous avons détaillé dans *Communication et qualité* (AFNOR, 2003) cette cinquième étape de l'histoire de la qualité : la première est axée sur le contrôle final, la deuxième sur l'auto-contrôle, la troisième sur les cercles de qualité, la quatrième sur le TQC (contrôle total de la qualité) la cinquième prend en compte les répercussions dans le temps et dans l'espace.

10.3 Exigences normatives et IRH

La mise en pratique de l'ingénierie des ressources humaines est l'affaire de tous les responsables, en concertation avec le service dédié à la fonction RH, comme l'indique Jean-Marie de Peretti dans un de ses ouvrages célèbres[4] *Tous DRH* ! La GRH n'est pas l'apanage exclusif de ce service, car le management a la mission principale et quotidienne d'épanouir la richesse humaine dont il dispose, et auprès de laquelle il est en permanence en contact.

Le sempiternel « *Comment ça va ?* », rituel insignifiant de chaque début de journée, doit apporter de l'information au management qui – dès cet instant – manifeste son écoute. Que se disent un manager et chacun de ses collaborateurs, après s'être dit bonjour, est une question déjà posée par Eric Berne[5]. La réponse (le regard, l'intonation, le visage) doit constituer le « la » du musicien qui indique la tonalité de la personne et met en évidence l'état du tableau de bord du système motivationnel sous-jacent. Ce doit être le premier baromètre de son action de prise en charge de chacun de ses collaborateurs. Au moindre symptôme inaccoutumé, le manager sera bien inspiré de s'enquérir de l'état véritable dans lequel se trouve son interlocuteur. Cette « machine affective », grippée ou dopée aux hormones[6], est en effet affectée par le moindre phénomène qui retentit instantanément sur la motivation et l'activité du jour. Le dialogue qui s'instaure alors est certainement le meilleur des indicateurs de l'état du système organisationnel et de chacune des personnes qui le composent.

À titre d'illustration de ce conseil, rappelons une anecdote de Marshall Mc Luhan qui fait se rencontrer deux personnages dans *Message is Massage*[7]. Le premier demande à l'autre : « Comment ça va ? ». Le second, perplexe, répond en se grattant la tête : « Eh bien, vois-tu, depuis ce matin six heures, heure à laquelle je me suis levé, il s'est passé tellement de choses en moi… que… je ne sais plus très bien… dans quel état je suis » !

Cette gestion manageriale de la richesse humaine « au plus près » commence bien avant l'entrée d'un collaborateur dans l'organisme. Elle s'effectue en coordination avec le service central RH : la décision d'embaucher un nouveau collaborateur est déterminée par le manager qui en a besoin. Il justifie cette décision parce qu'il aura préalablement décrit la fonction qu'il souhaite voir occuper et établi la carte des compétences afférentes.

4. Peretti (de) Jean-Marie, *Tous DRH* !, Vigot, 2002.
5. Berne Eric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?* Tchou, 1982.
6. Vincent Jean-Didier, *Le Cœur des autres*, Plon, 2005.
7. Marshall Mc Luhan est l'inventeur du concept de « village mondial de l'information » et du terme « mass media ».

Il s'agit donc d'un travail de terrain qui se poursuit avec la procédure de choix des nouveaux, même si celle-ci est organisée par le service RH. Ensuite, il appartient toujours au manager d'accueillir le nouveau, de le tutorer[8], de favoriser son intégration, de stimuler ses besoins fondamentaux, d'analyser comment ses motivations sont excitées afin de favoriser sa progression. C'est encore le manager qui informe, délègue, conduit les entretiens annuels[9], définit des objectifs de progression, encourage, détermine des responsabilités, évalue des compétences et des besoins de formation, réunit et s'entretient avec ses collaborateurs. Il se montre, en tout, un modèle de comportement que chacun s'efforce d'endosser.

Pour toutes ces actions typiques de gestion des compétences, référencées au tableau 10.1 de ce chapitre et dont le mode d'emploi est détaillé dans le tableau 10.2, c'est le manager qui opère en première ligne. Le service RH impulse parfois, encadre le plus souvent, mais n'intervient que de loin en loin sur le terrain. Un salarié peut passer des années (voire toute une carrière) sans rencontrer son DRH, si celui-ci ne prend aucune initiative en ce sens. Il appartient donc au management de mettre en œuvre ces actions d'ingénierie des ressources humaines qui sont à la base de la performance des salariés et des résultats obtenus par l'organisme.

Or, les personnels d'encadrement sont souvent mal préparés à cette mission de management relationnel. Rares sont les grandes écoles qui associent à leur programme technique un enseignement actif, suffisant et pratique concernant les modalités et les actions liées à la responsabilité humaine du management. En outre, le taylorisme flamboyant, fondé sur la répression des quatre besoins fondamentaux, impulsée par un encadrement traditionnellement autocrate et plus soucieux de rentabilité économique et de productivité que d'épanouissement du personnel, a encore appauvri les compétences humaines du management. Par ailleurs, la formation continue, dans ce domaine du management, a reçu moins de 7 % des formés en 2005[10], ce qui paraît peu propice à combler ce handicap initial.

8. Mission voulue par la nouvelle loi sur la formation pour chaque manager auprès de trois nouveaux collaborateurs.
9. La nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie du 4 mai 2004 les qualifie désormais « entretien professionnel » : ils sont détaillés dans notre ouvrage *L'Entretien professionnel*, AFNOR, 2004.
10. Un peu plus d'un million de salariés sont partis en formation en 2005. Sur ce chiffre, 70 000 d'entre eux sont allés dans des formations non techniques : management, langues, bureautique. Les chiffres fournis par l'INSEE ne sont pas plus précis et l'on peut estimer à seulement 30 000 personnes les salariés qui ont bénéficié d'une formation manageriale.

Les tableaux de bord présentés dans cet ouvrage devraient aider chaque manager dans cette tâche de prise en charge et de développement des compétences des collaborateurs de l'entité qu'il dirige. Cette nouvelle pratique devrait éviter que les dirigeants se lamentent, déplorant que leur personnel ne soit pas motivé. Ils se résoudront peut-être alors à abandonner de gentils soldats sous-payés à l'autre bout de la planète pour faire confiance à des hommes et des femmes dont la richesse aura su être décelée, prise en charge, mise en valeur et bonifiée de façon conjointe par le service RH et par chaque responsable d'une équipe, d'un service, d'un établissement de production, de service, d'éducation ou de santé.

Il convient donc de fixer des exigences normatives et de mettre en œuvre les procédures d'IRH qu'Edward W. Deming[11] appelait de ses vœux quand il plaçait, en premier principe de l'obtention de la qualité, l'homme au centre du système de production et de service.

11. Deming Edward W., *Hors de la crise*, Economica, 1988.

Conclusion
La mesure de tous les savoirs

Les managers d'aujourd'hui sont rarement satisfaits d'eux-mêmes.
Tom Peters, *La Passion de l'excellence*

Basés sur le référentiel de compétences qui représente un étalon de mesure des savoirs, savoir-faire, savoir faire faire et savoir-être disponibles pour tous les acteurs de l'entreprise comme pour ceux requis par l'organisme, les écarts qui en découlent doivent pouvoir être appréciés et comblés à l'aide des tableaux de bord dont nous avons commencé la construction dans cet ouvrage. Ces instruments de gestion des compétences doivent être facilement utilisables par le management pour servir de guide et d'éclairage à tous les moments de la carrière des collaborateurs et dans toutes les situations où l'analyse et le perfectionnement des compétences de tous les acteurs d'une équipe s'imposent.

Nous avons accordé une importance capitale aux savoirs et savoir-faire les plus difficiles à prendre en compte, car telle est notre expertise quotidienne depuis plusieurs décennies, comme en témoignent les milliers de candidats – rencontrés lors de l'embauche, de reclassements ou de formation – que nous avons pu passer

à l'aune de nos méthodes d'évaluation. Nous sommes aussi convaincu que ces compétences relationnelles sont à la source de l'efficacité des compétences techniques car elles potentialisent celles-ci dans le savoir-être qui accompagne toute pratique professionnelle.

Or, autant la mesure des compétences techniques, strictement professionnelles, peut se réaliser assez facilement et parfois instantanément, autant les caractéristiques de savoir-être perçues lors d'un entretien de recrutement ou dans une situation d'interaction entre personnes est plus sujette à caution, labile et frappée au sceau d'un jugement spontané sans nuance, comme en témoignent les recherches à ce sujet. Il nous faut 180/1000° de seconde pour juger quelqu'un dans un lapidaire : « *j'aime, j'aime pas* » ![1]. Cette perception naïve est fortement dépendante de la somme des préjugés des acteurs en présence. Elle dépend en outre de facteurs de personnalité dont le frottement détermine à la fois la richesse des relations, mais aussi toutes les tensions qui altèrent la performance d'une activité, le résultat d'une négociation, la bonne fin d'une production ou d'un service.

Néanmoins, de plus en plus d'organismes souhaitent fonder leur politique de gestion des ressources humaines sur des critères de savoir-être, comme le souligne Armand Mennechet[2] : respect d'autrui, sens du client interne et externe, intégrité morale, adaptabilité, sens du résultat durable et de l'efficacité, proactivité, initiative, disponibilité, … Philip Morris France recherche dans le comportement de ses commerciaux huit critères structurants : intégrité professionnelle, travail d'équipe et coopération, exigence de résultats, créativité, compréhension interpersonnelle, pensée analytique, orientation client et capacité d'influence. À cette liste digne de la servante de Camille, la fiancée mythique de Don Quichotte, ne manque qu'un raton laveur.

En clair, quelle est l'utilité de ces caractéristiques évanescentes, brandies comme les pales d'un moulin à vent, si elles ne sont pas précisément définies et accompagnées par une grille d'analyse, tableau de bord ou référentiel de compétences, qui facilite leur mise en évidence par des comportements observables et mesurables ? Ces caractéristiques doivent être transformées en autant de savoirs et savoir-faire rigoureusement repérés et détaillés afin que chacun puisse les évaluer de façon tangible et factuelle, mesurer des écarts par rapport à ce qui est requis à l'aide de

1. Pradier Jean-Marie, *Le Téléspectateur face à la publicité*, Nathan, 2003.
2. Mennechet Armand, *Le Capital compétences*, AFNOR, 2006 p. 103.

propositions objectives et de procédures circonstanciées qui en garantissent la fiabilité. L'objectif d'une telle évaluation est de mettre en œuvre des apprentissages capables de faire progresser les savoir-agir qui le nécessitent. Seule cette double traduction (du savoir-être au savoir-faire, puis du savoir-faire au savoir-agir) est susceptible de transformer des critères subjectifs en réelles compétences mesurables et perfectibles[3].

Aux tableaux de bord que nous proposons pour évaluer les divers comportements utiles à l'entreprise, il faut éviter d'ajouter des indicateurs quantitatifs qui anéantissent la relation et la mesurent dans un chiffre qui fleure mal la note scolaire, comme l'a constaté Armand Mennechet[4] dans le cas des entretiens d'évaluation. L'utilisation de chaque tableau de bord doit être l'occasion de fonder et de renforcer une véritable rencontre entre un manager à l'écoute et chacun de ses équipiers.

Ce nouveau manager, avide d'excellence, cherche à comprendre par le dialogue tandis que sa compétence communicationnelle incite chacun de ses collaborateurs à s'engager dans un plan d'action, défini en commun, pour progresser sur les échelles de compétences, à l'assaut d'un perfectionnement et de la qualité nécessités par l'atteinte des résultats assignés à une mission.

L'utilisation des tableaux de bord des compétences constitue donc un levier pour inverser le sens du constat réalisé par l'AFAQ lors des premiers audits de la norme ISO 9001 version 2000, relatif au paragraphe 6-2 de la gestion des compétences. Cette enquête[5] révélait en effet trois actions majeures devant faire l'objet d'une amélioration urgente :

1. **l'identification des compétences,** utiles à l'organisme, pour mettre en œuvre et maintenir le système de management de la qualité ;

2. **le recensement exhaustif des compétences du personnel** ;

3. **l'adoption et l'utilisation d'une méthodologie pour évaluer les compétences du personnel**.

À l'assaut de ce pic d'excellence, seul le dialogue conduira les organismes à approcher le sommet et à se comporter ainsi en véritables entreprises citoyennes.

3. C'est le travail que nous avons entrepris pour une trentaine de ces caractéristiques dans *Compétences relationnelle*s, AFNOR, 2005.
4. Mennechet Armand*, op.cit.,* p 85-86.
5. *Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement*, sous la direction d'Alain Meignant, Cahiers thématiques du MEDEF, 15 novembre 2002.

Le dialogue doit être conçu comme une compétence majeure que les directions comme le management doivent perfectionner. Or, un tiers des cadres[6] déclarent ne pas adhérer aux orientations stratégiques de leur entreprise et 54 % des salariés[7] se sentent peu liés à celle-ci. Pour renverser ces tendances, seule la pratique quotidienne de la communication interpersonnelle érigée en méthode, démontrée par le top management, apprise par l'encadrement, développée par tous les acteurs du réseau clients-fournisseurs de l'organisme, constitue la clé déterminant la réussite de cet assaut pour entraîner la majorité du personnel vers des pics d'excellence.

Sur cette route pentue, les tableaux de bord, élaborés pour la gestion des compétences, et leurs clignotants, sont les principaux repères méthodologiques pour permettre au management de s'adapter et de progresser, par la concertation, afin de promouvoir un engagement résolu de tous les acteurs impliqués.

6. Sondage Cégos/Liaisons sociales, octobre 2004.
7. Baromètre Manpower/CSA de 2004.

Bibliographie

AFNOR, *Mise en œuvre des ISO 9000*, 2002.

Amiel Roger, *Entreprise et santé*, Maloine, 1998.

Azzopardi Gilles, *Guide du recrutement*, Marabout, 2001.

Bellaïche Michel, *Les Exigences de management de l'ISO 9001*, AFNOR, 2001.

Berne Eric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?,* Tchou, 1972.

Blake Robert S., Mouton Jane S., *Les Deux dimensions du management*, Éditions d'Organisation, 1970.

Buckingham Marcus et Coffman Curt, *Manager contre vents et marées*, Village mondial, 2001.

Beauvois Jean-Léon, Joule Robert-Vincent, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG, 2005.

Cerkevic Chantal, *Les Référentiels d'excellence, puissants outils d'auto-évaluation*, AFNOR, 2002.

Chaminade Benjamin, *RH et compétences dans une démarche qualité*, AFNOR, 2005.

Chaminade Benjamin, *Identifiez vos salariés de talent*, AFNOR, 2005.

Chaminade Benjamin, *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR, 2006.

Cicotti Serge, *150 petites expériences de psychologie*, Dunod, 2005.

Coué Émile, *Œuvres complètes*, Astra, 1999.

Damasio Antonio, *L'Erreur de Descartes, la raison des émotions*, Odile Jacob, 2006.

Deming William Edwards, *Hors de la crise*, Economica, 2002.

Escarpit Robert, *Théorie générale de l'information et de la communication*, Hachette, 1976.

Fermez-Welch Suzanne, *Management de nouveaux projets*, AFNOR, 2001.

Galinon-Mélénec Béatrice, *Penser autrement la communication*, L'Harmattan, 2007.

Gazier Bernard, *Les Stratégies des ressources humaines*, La Découverte, 1993.

Guittet André, *L'Entretien*, Armand Colin, 1995.

Jaulent Patrick, Quarès Marie-Agnès, *Pilotez vos performances*, collection « Indicateurs et tableaux de bord » AFNOR, 2006.

Landy Gérard, *AMDEC, Guide pratique,* AFNOR, 2003.

Lévy-Leboyer Claude, *L'Évaluation du personnel*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Marc Edmond, Picard Dominique, *L'Interaction sociale*, PUF, « Le psychologue », Paris, 1989.

Martin Jean-Claude, *Guide de la communication*, Marabout, 2000.

McGregor Douglas, *La Profession de manager*, Gauthier Villars, 1969.

Martory Bernard, *Gestion des ressources humaines,* Dunod, 2002.

Mathieu Stéphane, *Comprendre les normes ISO, version 2000*, AFNOR, 2002.

Miñana Marcel, *Conduite de projet*, 2 vol., AFNOR, 2002.

Mintzberg Henry, *Le Management, voyage au centre des organisations,* Éditions d'Organisation, 2000.

Morris Desmond, *La Clé des gestes*, Marabout, 2000.

Northway Mary L., *Initiation à la sociométrie*, Dunod, 1963.

Oger-Stefanink Annick, *La Communication, c'est comme le chinois, cela s'apprend*, Payot, 2006.

Peretti Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 2002.

Peters Tom, Austin Nancy, *La Passion de l'excellence*, InterÉditions, 1985.

Petitdemange Claude, *Conduire un projet avec le management de la valeur,* collection « À savoir », AFNOR, 2001.

Sérieyx Hervé, *Boussoles pour temps de brume,* Village mondial, 2003.

Seron Xavier *et alii*, *La Modification du comportement*, Desart et Mardaga, 1995.

Target Christian, *Manuel de préparation mentale*, Chiron, 2004.

Thévenet Maurice, *Le Plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Éditions d'Organisation, 2000.

Turgeon Bernard, *La Pratique du management*, McGraw-Hill, 1985.

Vincent Jean-Didier, *Le Cœur des autres*, Plon, 2004.